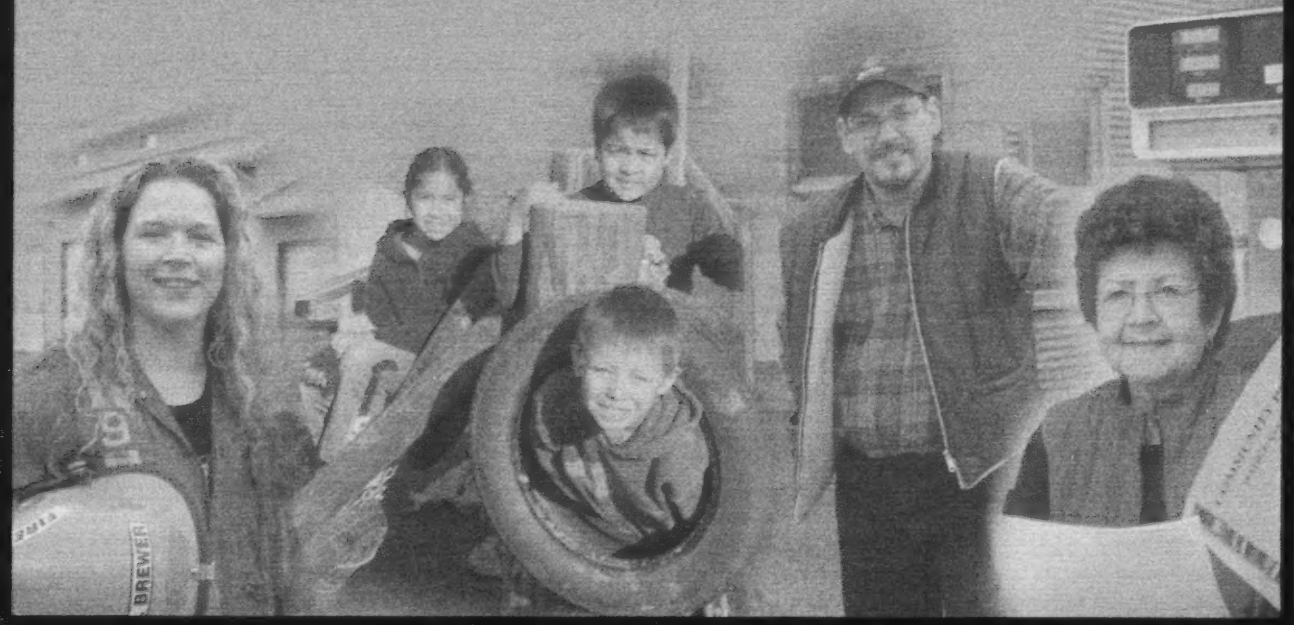
Affaires indiennes et du Nord Canada | Indian and Northern Affairs Canada

GUIDE DE LA PCG

Planification communautaire globale pour les Premières nations de la Colombie Britannique

Élaboré en partenariat avec

Les Premières nations Okanagan, Lytton, Squiala, We Wai Kai (Cape Mudge) et Yekooche, et le groupe de travail Premières nations/AINC sur la Planification communautaire globale



Canada

Remerciements

En 2004, cinq Premières nations ont entrepris de se doter de plans communautaires globaux. Nous remercions les Premières nations Okanagan, Lytton, Squiala, We Wai Kai (Cape Mudge) et Yekooche de nous avoir fait part, pendant l'élaboration du présent Guide de la PCG, de leurs commentaires et de leurs suggestions ainsi que des précieuses leçons qu'elles ont tirées de leur experience de la création de plans communautaires globaux. Nous remercions tout particulièrement les membres du groupe de travail Premières nations/AINC sur la Planification communautaire globale (les « Rockets »), qui ont mis à notre disposition leurs connaissances, leur sagesse et leur enthousiasme pour la cause de la planification et de la viabilité des collectivités des Premières nations.

Commentaires?

Ceci est la première édition du Guide de la PCG. Vos commentaires et vos suggestions seront les bienvenus. Veuillez les adresser à l'adresse suivante :

Contact: Planification stratégique, gestionnaire
Planification stratégique et communications
Affaires indiennes et du Nord Canada, région de la C.-B.
600-1138, rue Melville, Vancouver (C.-B.) V6E 4S3
Téléphone : (604) 775-5110
Libre appel : 1-800-567-9604
Télécopieur : (604) 775-7147
Courriel : BC-CCP@ainc-inac.gc.ca
Site Web : www.ainc-inac.gc.ca/bc/ccp

Date d'impression : août 2006
Version: Texte final, version 1

QS-B043-000-FF-A1
Catalogue : R2-443/2006F
ISBN : 0-662-71974-3

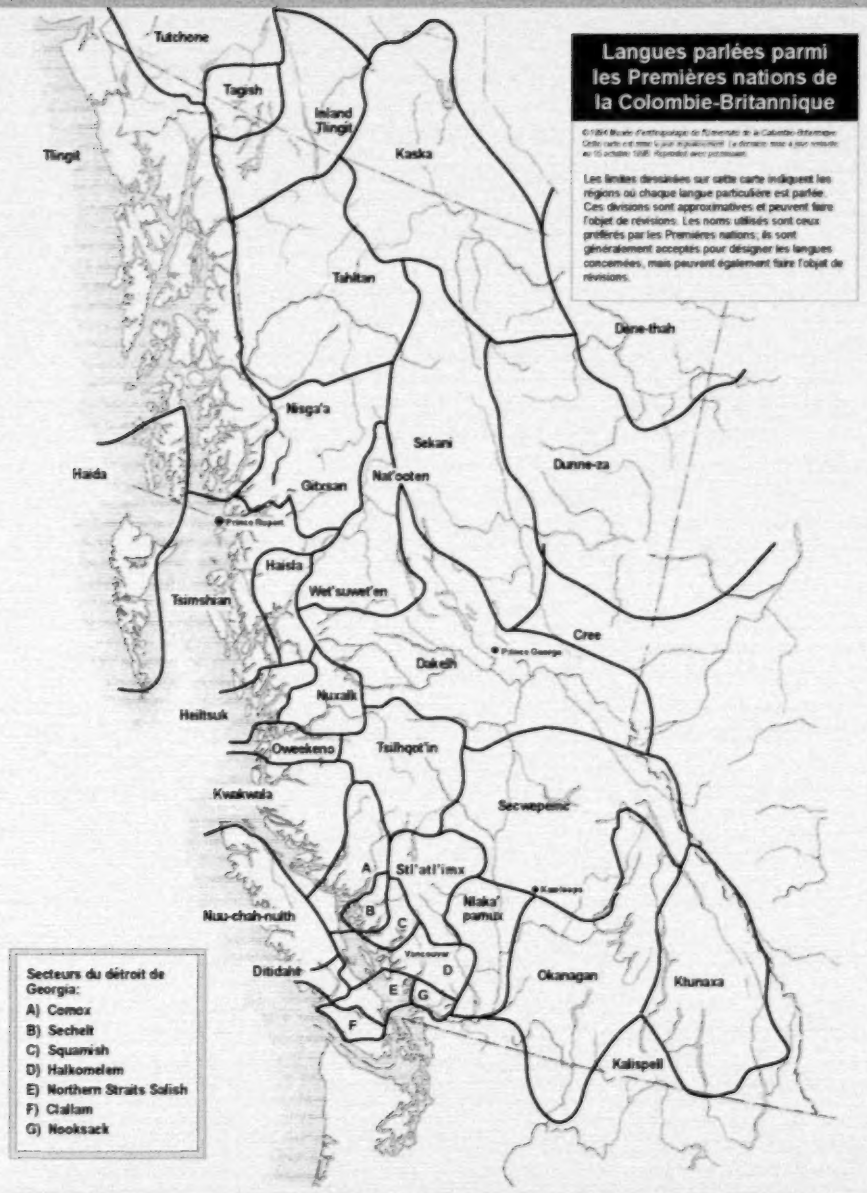
Table des matières

La planification communautaire globale : Introduction 5
Qu'est-ce que la planification communautaire globale? 6
Les avantages de la planification 7
Les conditions préalables de la planification. 9
La planification en action : projets pilotes de Premières nations 14

La planification communautaire globale : Étape par étape 17
Préplanification 19
Planification 31
Mise en œuvre 51
Suivi et évaluation 59

Outils. 69

Annexe : Ressources 103
Financement. 104
Programmes éducatifs 108
Organisations 110
Publications 111
Glossaire 114


Langues parlées parmi les Premières nations de la Colombie-Britannique
Les limites dessinées sur cette carte indiquent les régions où chaque langue particulière est parlée. Ces divisions sont approximatives et peuvent faire l'objet de révisions. Les noms utilisés sont ceux préférés par les Premières nations; ils sont généralement acceptés pour désigner les langues concernées, mais peuvent également faire l'objet de révisions.
Tutchone
Tagish
Inland Tlingit
Tlingit
Kaska
Tahltan
Dene-thah
Nisga'a
Sekani
Haida
Gitxsan
Nat'ooten
Dunne-za
Haisla
Wet'suwet'en
Tsimshian
Cree
Dakelh
Nuxalk
Heiltsuk
Oweekeno
Tsilhqot'in
Kwakwala
Secwepemc
A
Stl'atl'imx
B
C
Nlaka' pamux
Nuu-chah-nulth
Ditidaht
D
Okanagan
Khunaxa
E
G
F
Kalispell
Secteurs du détroit de Georgia:
A) Comox
B) Sechelt
C) Squamish
D) Halkomelem
E) Northern Straits Salish
F) Clallam
G) Nooksack

La planification communautaire globale : Introduction

Les Premières nations de la Colombie Britannique ont des traditions culturelles, une histoire et des coutumes riches et variées. Elles utilisent de plus en plus souvent la **planification communautaire globale** comme moyen de s'adapter au changement et de planifier un meilleur avenir pour leurs communautés.

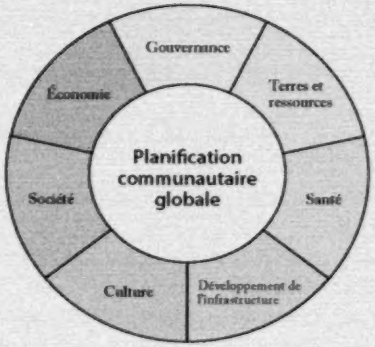
La planification communautaire globale est un processus holistique qui permet à une communauté d'établir la marche à suivre pour parvenir à la viabilité et à l'autosuffisance et développer ses capacités de gouvernance.

Il s'agit d'une approche nouvelle de la planification, dans laquelle le processus est mû par la communauté et non par un petit groupe ou un comité. Beaucoup de collectivités de Premières nations du Canada pratiquent déjà la planification avec le plus grand profit.

La planification est un outil important pour le développement de l'auto gouvernance et des capacités des collectivités des Premières nations. Chaque Première nation a besoin en la matière d'une approche particulière, adaptée à sa culture et à ses traditions, qui lui permettra de s'attaquer plus efficacement aux questions précisent qui se posent à ses collectivités.

Le **GUIDE DE LA PCG** divise le processus de planification communautaire globale en une succession de phases raisonnablement faciles à gérer pour les collectivités de la C.-B. qui sont prêtes à s'engager dans ce processus.

Vous trouverez dans ce document une description, étape par étape, de la totalité du processus, ainsi que des exposés des leçons tirées par les Premières nations de la C.-B. qui en ont déjà testé diverses approches. Il contient en outre un certain nombre d'outils pratiques visant à aider la communauté à encourager la participation de ses membres et à dresser un Plan fondé sur sa vision et ses buts. La dernière section contient une liste de ressources en matière de financement, d'éducation et de planification, qui peuvent être utiles pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan communautaire.



Qu'est-ce que la planification communautaire globale?

Un processus holistique

La planification communautaire globale est un processus holistique mené avec la participation générale de la communauté. Cette approche globale :

- permet à la communauté d'établir une vision d'avenir et de mener à bien les projets permettant de réaliser cette vision
- contribue à garantir que les projets et les programmes communautaires sont mûrement réfléchis, raisonnables et compatibles avec une utilisation optimale des ressources
- tient compte de tous les autres plans que la communauté a produits et renvoie à ceux-ci

Les processus animés par la communauté et pour la communauté sont ceux qui ont le plus de chances d'entraîner des changements positifs. C'est pourquoi la planification communautaire globale est inclusive et tient compte du point de vue de tous les membres, qu'ils résident à l'intérieur ou à l'extérieur de la collectivité. Tous les membres, y compris les aînés, les jeunes et les chefs de familles, ont des opinions précieuses et originales à exprimer sur les besoins, les valeurs et les priorités du groupe.

Le Plan communautaire global traite des secteurs clés de la planification, lesquels sont liés les uns aux autres et interdépendants : la gouvernance, les terres et ressources, la santé, l'infrastructure, la culture, les questions sociales et l'économie. La prise en considération de tous les éléments clés de la planification dans un processus unifié fait de la planification communautaire un exercice holistique et intégré de nature à produire un développement durable.

Le développement durable

Le développement durable répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs (Commission Brundtland, 1987).

Le développement durable vise le long terme. Il englobe tous les secteurs de la vie, dont l'économie, l'environnement (terres et ressources) et les aspects sociaux et culturels de l'existence communautaire, y compris la gouvernance, l'éducation et la santé. **Le développement durable est le principe directeur de la planification communautaire globale.**

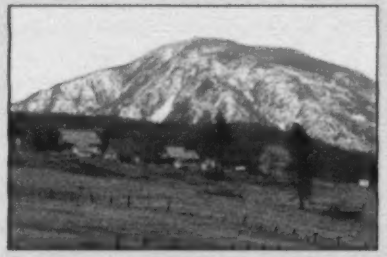
Le mode de vie des populations autochtones porte la marque d'une longue tradition de « durabilité », consistant à partager et à protéger à long terme la terre, les animaux et les plantes pour qu'ils puissent supporter les futures générations à perpétuité. C'est une forme de planification de la durabilité.

Chaque communauté d'une Première nation peut décider ce que le développement durable signifie pour elle, et la façon dont elle peut se servir de la planification communautaire globale pour créer les conditions de la durabilité de son économie, de son environnement et de sa culture.

Pour de plus amples renseignements, visitez :

- Une introduction à la durabilité : www.sustainablemeasures.com
- *Towards Sustainable Communities - Resources for Citizens and their Governments:* www.sfu.ca/cscd/publications/tsc/Resources.html
- Sustainable First Nations Communities - Centre for Indigenous Environmental Resources: http://www.cier.ca/sustainability_rts.html

Les avantages de la planification pour votre communauté



La planification communautaire globale constitue pour une communauté un cadre et un processus permettant de réévaluer ses valeurs de base, d'établir une vision pour l'avenir et de travailler à réaliser cette vision.

La planification peut bénéficier à toute la communauté en créant de façon proactive un changement positif tout en préservant les valeurs du groupe. Elle permet d'améliorer le rendement des services administratifs de la bande et de leurs organisations connexes, ainsi que de développer les moyens d'action et les capacités de gouvernance de la communauté.

Une fois adopté, un bon Plan communautaire peut servir aux fins suivantes :

- **Renforcer la communauté.** La communauté devient plus consciente d'elle-même, peut créer son propre avenir et dispose des outils qui lui permettent de réagir aux changements de façon efficace.
- **Améliorer le rendement.** Le fait d'avoir un Plan permet de prendre des décisions en connaissance de cause, de regrouper des efforts préalablement fragmentés tout en réduisant les redondances, d'utiliser les ressources de façon efficace, et de cerner et résoudre les problèmes d'organisation.

- **Développer le travail d'équipe et les compétences.** La planification améliore les communications au sein du gouvernement de la nation, développe les compétences en gestion et en administration et favorise le développement des capacités.
- **Coordonner le développement futur.** Le processus de planification permet de définir les priorités de la communauté en matière d'utilisation de sa base foncière et de son territoire; de prévoir les besoins d'infrastructure et de développement; et de prévenir dans une certaine mesure les conflits entre les différentes formes de mise en valeur.
- **Protéger les ressources.** La communauté est en mesure de définir et de protéger les lieux et traditions vulnérables ou précieux, ou ses valeurs et coutumes en général.
- **Célébrer les traditions et la culture.** Les aspects culturels de la communauté peuvent constituer un des principaux objets du processus de planification.
- **Promouvoir la guérison et la réconciliation.** La planification donne aux membres de la communauté une occasion de se serrer les coudes pour aborder de façon proactive les questions communes négatives ou douloureuses, en définissant une vision positive de l'avenir et en prenant les mesures nécessaires pour réaliser cette vision.
- **Créer des possibilités économiques.** La définition des possibilités d'activités économiques viables est un élément essentiel de la création d'un Plan communautaire global. Le fait d'avoir un Plan permet de surcroît d'attirer les investissements.

Le champ d'application de la planification communautaire globale peut varier considérablement d'une communauté à l'autre en fonction de leurs intérêts dans des domaines tels que la négociation des traités et la forme de gouvernance envisagée, et de l'attention qu'elles portent à la question de l'exploitation des terres et des ressources de leurs territoires traditionnels.

Les conditions préalables à la planification

Un certain nombre de conditions de base doivent être réunies à toutes les phases du processus de planification :

- Engagement et soutien de la communauté
- Développement des capacités et formation
- Communications
- Ressources

Engagement et soutien de la communauté

Les bons processus de planification communautaire globale sont ceux qui sont animés par la communauté. Tous les groupes doivent avoir l'occasion de participer, y compris les aînés, les jeunes, les membres résidant à l'intérieur comme à l'extérieur de la collectivité, et les chefs de familles, entre autres. Le Plan doit tenir compte des besoins des membres pour être valide et crédible, et pour que la communauté en soutienne durablement la mise en œuvre.

Lorsque la communauté est engagée, elle devient une source d'idées nouvelles sur les sujets de discussion et les lignes d'action. La participation encourage les gens à prendre la responsabilité de lancer et de mettre en œuvre des projets, de même qu'elle crée une dynamique et entretient la sympathie pour le processus. L'engagement élargit la base du leadership communautaire et permet avec le temps de confier la tâche de planification et les responsabilités connexes à d'autres membres de la communauté que ceux qui en étaient chargés a l'origine.

Il est parfois difficile d'obtenir un engagement efficace de la part de la communauté. Le diagramme qui suit offre quelques solutions possibles de quelques unes des difficultés les plus courantes.

Obstacles matériels :

- On ne sait pas qu'il y a une réunion
- Préavis insuffisant
- Manque de compréhension du processus de planification
- Réunions organisées à des moments inopportuns
- Autres obligations à la maison ou au travail
- Pas de transport/ inaccessibilité
- Manque de garderies/ moyens de garde d'enfants
- Météo défavorable

Solutions :

- Créer une stratégie de communication
- Fixer les réunions à des dates et heures précises
- Diffuser l'ordre du jour de la réunion pour informer de son contenu
- Fournir un procès verbal ou des notes aux personnes qui n'ont pu assister à la réunion précédente
- Informer des résultats accomplis au moyen de bulletins, d'affiches
- Informer le grand public
- Faire un sondage plutôt qu'une réunion
- Prévoir une marge de manœuvre dans les dates et heures des réunions, des déjeuners et des visites à domicile
- Organiser les transports pour aller aux réunions
- Organiser des services de garderie
- Organiser les réunions à l'intérieur

Obstacles psychologiques :

- Atmosphère de partialité
- Manque d'intérêt
- Manque de leadership
- Manque de confiance
- Manque de motivation
- Manque de coopération
- Les gens pensent que leur opinion n'a pas d'importance
- Attitude défaitiste
- Peur de se tromper, de parler, d'exprimer une opinion
- On suppose que la réunion sera animée par une personne étrangère à la Première Nation
- Timidité
- Peur des répercussions
- Pressions familiales ou sympathies politiques
- Intimidation
- Attente d'une rémunération

Solutions:

- Attitude amicale, accueillante
- Faire participer les gens au niveau personnel
- Associer les enfants à l'activité
- Lieu de réunion neutre
- Organiser des séances de groupes de concertation ou des visites à domicile
- Donner des exemples de la façon dont la planification bénéficiera à la collectivité
- Se montrer reconnaissant de la participation des membres
- Faire comprendre aux gens l'importance de ce qu'ils ont à dire
- Donner toujours de la rétroaction positive
- Prendre toutes les idées en considération
- Facilitateur présent
- Président neutre
- Boîte à suggestions
- Mettre les questions personnelles de côté
- Rendre aux membres de la collectivité l'hommage qu'ils méritent pour leurs réalisations
- Aborder les problèmes et chercher des solutions

Développement des capacités et formation

Pour la plupart des collectivités, la planification est une activité nouvelle, si bien que la majorité de leurs membres ne sont pas au courant de la marche à suivre pour élaborer un Plan communautaire global. Il est possible d'engager des partenaires stratégiques, par exemple des consultants, pour faire le travail technique, mais ceux-ci ne sont généralement pas des membres de la collectivité, et ils ne seront pas chargés de mettre en œuvre le Plan. Les collectivités doivent donc développer leurs capacités internes pour être en mesure de participer activement à la planification et à la mise en œuvre.

Les activités de planification doivent être confiées à une équipe de planification composée de membres de la collectivité qui travaillera en étroite collaboration avec les partenaires stratégiques—pour se mettre à l'école de ceux-ci et développer ses propres capacités. Une autre façon de développer les capacités consiste à encourager les membres de la collectivité à faire des études postsecondaires dans des domaines liés à la planification.

L'équipe de planification pourrait demander aux partenaires stratégiques de donner des ateliers de formation à ses membres et à d'autres membres de la communauté pour leur transférer leurs connaissances et leurs compétences dans des domaines tels que les suivants :

- le processus et le(les) modèle(s) de planification
- la façon de favoriser l'engagement communautaire
- la façon d'obtenir le soutien de la communauté
- les aptitudes en communication
- la facilitation des réunions
- la préparation des plans de travail
- la recherche d'informations et la cartographie
- la rédaction de propositions et la levée de fonds
- la gestion des marchés (de consultation, p. ex.)
- le règlement des conflits

Communications

La qualité des communications à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté est essentielle à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un Plan communautaire global.

La diffusion régulière de l'information au sein de la communauté permet de faire en sorte que celle ci soit au courant des activités de planification, qu'elle comprenne ces activités et le processus de planification lui-même ainsi que la démarche de l'équipe de planification, et qu'elle dispose des connaissances nécessaires pour participer activement au processus. Les documents de communication, qu'il s'agisse d'un bulletin, d'une affiche ou d'une présentation PowerPoint, doivent être instructifs, intéressants et clairs. La clarté des communications contribue à entretenir la faveur des esprits envers le processus de planification.

Les communications externes à la communauté—avec d'autres paliers de gouvernement, le secteur privé et l'industrie, ainsi que les institutions d'enseignement—peuvent contribuer à harmoniser le Plan communautaire avec les plans des autorités locales ou régionales. Les activités de communications externes peuvent également contribuer à susciter des appuis et à ouvrir des sources de financement pour l'élaboration et la mise en œuvre du Plan. Ce réseau, s'il reste actif après que le Plan a été élaboré, peut favoriser la coopération, le lancement de projets conjoints, la sensibilisation au rôle des Premières nations dans la région, et la prestation d'un soutien financier pour la mise en œuvre du Plan.

Ressources

Le processus de planification communautaire globale comporte de nombreuses étapes. La planification communautaire globale et sa mise en application exigent beaucoup de temps et de ressources, tant humaines que financières. Il est essentiel que votre communauté s'applique longtemps à l'avance à réunir les ressources nécessaires.

Des ressources sont nécessaires pour :

- faire participer la communauté : réunions, bulletins, site Web, référendum ou autres processus d'approbation, etc.
- appuyer les activités de l'équipe de planification : réunions, équipement technique ou informatique, photocopieuse, télécopieur et frais d'administration divers, honoraires (s'il en est), développement des capacités et formation, etc.
- travailler avec les partenaires stratégiques, en particulier les consultants en planification et les conseillers techniques

Community Technology Plan Toolkit

Le First Nations Technology Council (FNTC) a créé un outil d'aménagement technologique destiné à aider les communautés à planifier, à budgétiser et à gérer leurs équipements technologiques. L'utilisation des moyens technologiques connaît un développement sans précédent et les budgets des communautés doivent prévoir un poste de dépense permanent pour leurs équipements technologiques – ainsi, à l'heure où les applications les plus pointues, comme les services de télésanté, commencent à faire leur apparition, il faut que les besoins technologiques soient tenus à jour. La technologie n'est plus un luxe : c'est un équipement d'infrastructure communautaire fondamental, au même titre que les routes, les aqueducs et les réseaux d'égouts – en particulier dans les communautés rurales et les communautés éloignées.

(continué sur la page prochaine)

(continué de la page précédente)

Votre communauté pourrait dépenser bien plus que vous ne croyez en équipements technologiques.

Un bon plan d'aménagement technologique permet à une communauté d'avoir une juste idée de sa situation actuelle et de savoir où elle s'en va en matière d'infrastructure technologique. Certaines applications, comme les systèmes d'information géographique (SIG) ou les systèmes de télésanté, ont besoin d'équipements et de compétences spécialisés, d'où l'importance de prévoir les besoins en matière d'équipements et de ressources humaines.

On trouvera le Community Technology Plan Toolkit sur le site web du FNTC : www.fntc.info/tools_and_resources

Pour plus d'information, ou pour avoir des indications sur l'établissement d'un plan d'aménagement technologique communautaire, s'adresser au First Nations Technology Council, à l'adresse info@fntc.info

- Identifier et mettre à jour les besoins de soutien technique pour supporter le processus de planification
- mettre en œuvre les projets : certains projets exigent de retenir les services d'un gestionnaire de projet ou d'un expert; certains exigent des fonds de programmes; certains exigent de réorienter les tâches du personnel en place et/ou le financement existant; il se peut encore que d'autres coûtent peu ou rien.

Lors des premières étapes de la planification communautaire globale, la tâche de définir les étapes à suivre et les ressources nécessaires peut sembler insurmontable. La première chose à faire est de discuter de la planification communautaire globale avec les autres Premières nations, avec des planificateurs ou avec le personnel des AINC, qui peuvent disposer de renseignements sur la marche à suivre et d'indications sur les ressources disponibles, par exemple les autres Premières nations engagées dans un processus de planification communautaire globale.

Vous trouverez en ANNEXE une liste de ressources utiles pour cet exercice (programmes éducatifs, organismes de planification en Colombie Britannique et publications spécialisées dans le domaine de la planification). Vous pouvez aussi discuter avec divers consultants en planification pour choisir le partenaire stratégique et le type de soutien technique qui conviennent à votre communauté.

Les collectivités doivent trouver plusieurs sources sûres de financement à long terme pour élaborer et mettre en œuvre un Plan communautaire global. L'équipe de planification et d'autres intéressés doivent travailler à trouver ces sources et à en garantir le soutien (fonds du gouvernement ou du secteur privé, contribution de l'administration de votre Première nation et dons en nature). Un bon réseau de contacts en planification peut également être utile pour trouver des sources de financement. Vous trouverez en ANNEXE une liste de sources de financement pour la planification et les processus connexes.

La planification en action : Projets pilotes de Premières nations

En 2004, cinq Premières nations de la C.-B.—Okanagan, Lytton, Squiala, We Wai Kai (Cape Mudge) et Yekooche—ont lancé, en partenariat avec AINC, des projets pilotes de Plan communautaire global selon la méthode de l'apprentissage « sur le tas ». Ces collectivités ont été choisies parce qu'elles sont représentatives d'un large éventail de Premières nations de la C.-B. sous les rapports de la géographie, de la dimension, des traités et des processus de planification.

Le GUIDE DE LA PCG contient des sections sur la planification en action dans lesquelles ces Premières nations expliquent, chacune pour sa part, comment le processus de planification s'est déroulé dans leurs collectivités.

Préparer la planification communautaire : WE WAI KAI (Cape Mudge)

La nation We Wai Kai (Cape Mudge) compte près de 900 citoyens, dont 330 vivent dans des réserves de l'île Quadra et de l'île de Vancouver. Ces réserves ont une superficie totale d'environ 660 hectares. À titre de membre de la Société du traité Hamalta, la nation We Wai Kai se trouve à la quatrième étape du processus de négociation des traités de la C.-B. et fait partie du Conseil tribal du district Kwakiutl.

ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

Quand nous avons voulu élaborer notre Plan communautaire global, nous avons décidé de commencer avec un petit projet consistant à élaborer une politique officielle sur l'engagement de la communauté (consultations) liant le chef et le conseil aux citoyens de la nation We Wai Kai.

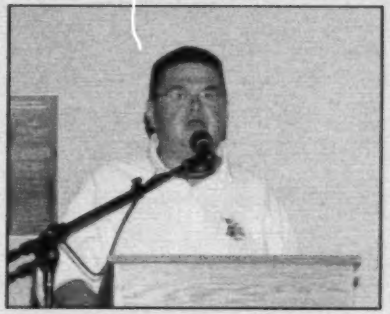
La communauté compte beaucoup de nouveaux résidents, qui ne vivaient pas dans la réserve auparavant, et qui ne connaissent pas l'histoire de nos collectivités et leurs processus de prise de décision. Il a fallu faire le tri entre ceux qui vivent dans les collectivités et ceux qui n'y vivent pas.

Nous avons créé un comité communautaire de bénévoles comprenant des citoyens qui vivent à l'intérieur comme à l'extérieur de la réserve, à charge de réexaminer de façon continue la politique d'engagement, de la modifier et de donner des conseils. Cette approche permet de juger de la politique à l'épreuve des faits et de l'améliorer ou de la modifier selon les besoins.

Il est utile que le personnel administratif et que des représentants du chef et du conseil assistent aux réunions, et de faire intervenir le personnel administratif dès le début (de la proposition du projet à la mise en œuvre du projet).

RÉUNIONS ET ATELIERS – LA SOUPLESSE PAYE

Nous avons appris qu'il faut prévoir des marges de manœuvre quand on établit le calendrier des réunions et des ateliers, et qu'il faut prévoir des dates de rechange. Des événements communautaires importants, par exemple des funérailles et des cérémonies spéciales, peuvent entraîner des retards. Nous



avons dû également tenir des réunions en deux lieux différents pour les deux principales collectivités de Quinsam et Cape Mudge, et nous avons constaté qu'il est coûteux de tenir des réunions quand on veut soumettre toutes les décisions à un processus communautaire.

RÉUSSITES ET PROCHAINES ÉTAPES

Le chef et le conseil de la nation We Wai Kai ont adopté la politique d'engagement communautaire par résolution du conseil de bande. La politique précise les questions que le chef et le conseil doivent soumettre à la communauté pour information/discussion/ratification avant que le conseil approuve et mette en œuvre les décisions. La politique vise à garantir la responsabilisation et la participation de tous en matière de gouvernance et de développement de la communauté. La politique sera envoyée par la poste ou livrée à tous les citoyens We Wai Kai.

La nation We Wai Kai est maintenant prête à commencer l'élaboration d'un Plan communautaire global.

La planification communautaire globale : Étape par étape

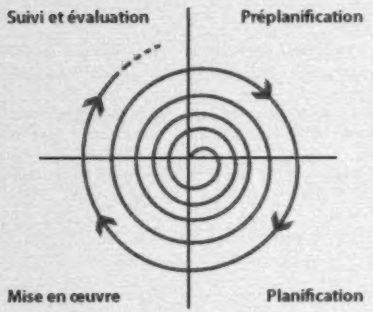
La création d'un bon Plan comporte plusieurs étapes. La planification communautaire ne s'arrête pas à un point précis, mais progresse d'une étape à l'autre au fur et à mesure qu'on obtient des résultats. La planification peut commencer à un point ou à un autre du cycle, et les gens peuvent décider de participer aux activités de planification à n'importe quelle phase.

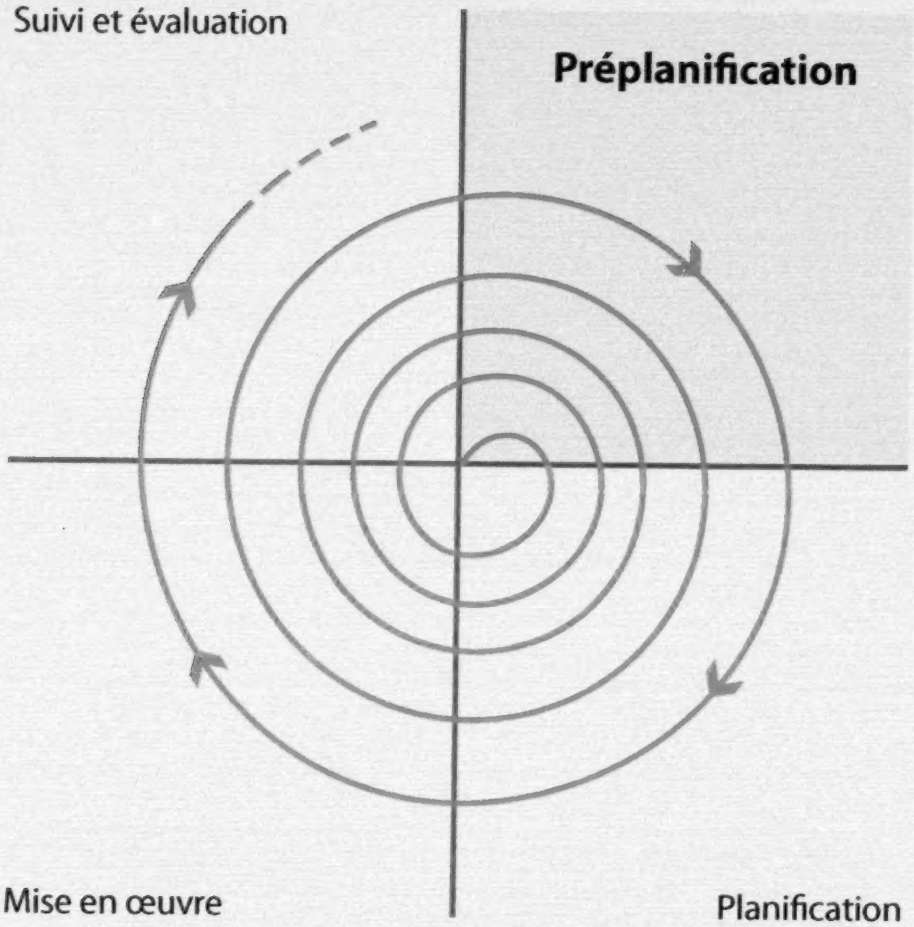
La participation de la communauté est essentielle à toutes les phases du processus de planification.

Les quatre phases du processus de planification communautaire globale sont les suivantes :

ÉTAPES DE LA PRÉPLANIFICATION	Évaluer le degré de préparation de la communauté Élaborer un budget, trouver des fonds Constituer une équipe de planification Faire les recherches nécessaires Dresser un plan de travail
ÉTAPES DE LA PLANIFICATION	Recueillir de l'information générale Faire l'analyse de la communauté Créer un énoncé de vision et définir les valeurs Élaborer un cadre stratégique global Fixer les buts et les objectifs Définir les activités et les projets Créer une stratégie de mise en œuvre
ÉTAPES DE LA MISE EN OEUVRE	Dresser des plans de travail Mettre en œuvre le Plan Faire rapport
ÉTAPES DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION	Analyser les résultats Examiner et faire des recommandations Réviser et mettre à jour

LE CYCLE DE PLANIFICATION




Suivi et évaluation
Préplanification
Mise en œuvre
Planification

LA PRÉPLANIFICATION
SE METTRE EN MARCHE

Aperçu

- **La PRÉPLANIFICATION est la phase où :**
  - on détermine si la communauté est prête à commencer à planifier
  - on informe la communauté et ses dirigeants du processus de planification et on obtient leur appui
  - on crée les conditions d'un processus de planification ouvert, inclusif et efficace.
- **À la fin de la phase de la PRÉPLANIFICATION,** l'équipe et le coordonnateur de la planification sont en place, le plan de travail devant orienter le processus de planification est élaboré, et les stratégies visant à tenir la communauté informée et à la faire participer activement au processus de planification sont définies.
- **Le processus de planification est animé par la communauté et bénéficie de l'expression de points de vue multiples.** La PRÉPLANIFICATION peut être déclanchée par n'importe quel membre de la communauté, mais fonctionne mieux si elle est menée par la majorité de la communauté et par ses dirigeants et si elle est appuyée par ceux-ci.
- **Encourager tous les membres de la communauté à participer**—les aînés, les jeunes, les chefs de familles, le personnel administratif, les chefs, les conseillers, l'ensemble des membres de la communauté. Chacun apporte un point de vue particulier au processus de planification, et sa participation permet de garantir que les besoins variés de la communauté sont pris en considération.
- **La diffusion de l'information est un élément clé de la phase de PRÉPLANIFICATION**—les gens sont plus susceptibles d'appuyer une idée ou un concept s'ils le comprennent. Informez l'ensemble de la communauté et le chef et le conseil du but du processus de planification, des résultats visés ainsi que des phases et étapes à parcourir. Le fait de tenir la communauté informée contribue à la rendre favorable aux buts que vous poursuivez. Les informations à communiquer sont notamment : le modèle et le processus de planification; la composition de l'équipe de planification; et les façons dont la communauté peut participer à la planification.

- **Le soutien de la communauté peut être développé de façon formelle ou informelle.** La façon formelle de procéder peut consister à demander à la communauté de se donner, par référendum ou par quelque autre moyen semblable, le mandat d'entreprendre la planification communautaire globale. La façon informelle peut consister, par exemple, à recueillir de la rétroaction sur le processus de planification au moyen de sondages ou de réunions communautaires.
- **Un *Champion de la planification*** pourrait être chargé de présenter l'idée de la planification à la communauté et à ses leaders, et de diriger le processus, de recueillir les appuis et de travailler à constituer une équipe de planification. Le Champion de la planification peut être n'importe quel membre de la communauté. Le Champion peut se présenter de lui même à la suite de quelque événement déclencheur survenu dans la communauté—par exemple, un projet de mise en valeur des terres, un point tournant dans le processus des traités ou une crise qui amène les gens à discuter. Il faut que le Champion de la planification soit établi dans la communauté, qu'il soit respecté par les membres de celle ci, et qu'il soit prêt à fournir un engagement à long terme en faveur du processus de planification.

« Il faut que le Champion de la communauté ait la confiance et le respect de chaque membre. Il y a des gens comme ça. Il s'agit simplement de les trouver. »

— Gwen Phillips, nation Ktunaxa

LA PRÉPLANIFICATION : Étape par étape

Étape 1 : Évaluer le degré de préparation de la communauté

Votre communauté est-elle prête à se lancer dans le processus de planification globale? Avant toute chose, la communauté doit déterminer si elle est ou non capable de se lancer dans le processus de planification au moment présent. Les gens, les capacités et les ressources nécessaires sont-ils disponibles?

On ne peut pas considérer la communauté comme étant prête tant que ses membres et ses dirigeants ne sont pas favorables au processus. Si vous estimez que votre communauté est prête à aller de l'avant, vous pouvez demander au conseil de souscrire au processus de planification sous la forme d'une résolution du conseil de bande ou d'un dispositif analogue. Dès le début, il est important de clarifier les choses et d'obtenir des appuis en informant la communauté et ses leaders.

Si l'on décide de reporter à plus tard le processus de planification, vous pouvez envisager d'élaborer un plan d'action pour préparer la communauté à une date ultérieure. (Voir en annexe une liste de publications et d'autres ressources.)

Étape 2 : Établir un budget, trouver des fonds

Des fonds seront nécessaires tout au long du processus de planification—c'est à l'étape de la PRÉPLANIFICATION que l'on établit un budget pour l'ensemble du processus et que l'on détermine les sources de financement potentielles.

Comment les fonds seront ils utilisés? Ils seront peut-être nécessaires pour financer le travail d'un coordonnateur de la planification et la formation d'un stagiaire, le soutien technique, l'organisation de réunions communautaires, la rédaction et la reproduction de documents d'information réguliers, ou diverses autres activités dont le comité de planification juge qu'elles mériteront d'être financées pendant la durée du processus.

Lorsque vous avez décidé à quoi serviront les fonds, il faut :

- établir le budget du processus de planification (il n'est pas nécessaire d'avoir une version finale)
- définir les sources de financement potentielles (voir en annexe une liste de sources potentielles)
- rédiger des propositions à l'intention de ces sources de financement.

Étape 3 : Constituer une équipe de planification

Pour constituer une équipe de planification, vous devez réunir un groupe de personnes représentatives des diverses composantes et des divers secteurs de compétence de votre communauté.

L'équipe de planification :

- dirige le processus de planification
- fait des recherches
- communique de l'information à la communauté et aux autres partenaires
- fait régulièrement le point sur les activités de planification auprès de la communauté et des leaders
- lève des fonds
- travaille en étroite collaboration avec les partenaires stratégiques éventuels pour les besoins de l'élaboration du Plan communautaire global
- révise les différentes versions du Plan communautaire global et arpête la version finale

L'équipe de planification peut former des groupes de travail plus petits pour travailler sur différents aspects du processus.

Il sera peut être bon de rédiger le mandat de votre équipe de planification. Ce document doit résumer les principes directeurs de l'équipe—but et portée du processus de planification, façon dont vous engagerez les membres de la communauté, échéancier envisagé et rôles et responsabilités des membres de l'équipe.

Étape 4 : Faire les recherches nécessaires

La forme de la planification communautaire globale dépend de chaque groupe et de sa situation. La *recherche* peut vous aider à adapter le processus à votre communauté.

Informez-vous de l'actualité de la planification communautaire globale en discutant avec d'autres Premières nations et avec les municipalités/districts avoisinants, en naviguant sur Internet et en consultant les références dont la liste se trouve dans l'annexe du présent guide.

La recherche vous permettra de trouver la réponse aux questions suivantes :

- Que signifie la planification communautaire globale?
- Quels sont les avantages de la planification communautaire globale?
- Quels sont les modèles existants de planification communautaire globale?
- Quel modèle, ou combinaison de modèles, convient le mieux à notre communauté?
- Quels doivent être nos principaux champs de planification?
- Quelles techniques pouvons-nous utiliser pour garantir l'engagement de la communauté et obtenir son appui durable au processus de planification?
- Quels principes devons-nous adopter pour guider le processus de planification?

Les principes de planification peuvent servir d'orientation ou de liste de vérification pour les besoins du processus de planification. Les principes sont des « vérités acceptées »—des choses que chacun considère comme vraies et qui, quand on les met en pratique, ajoutent de la valeur à ce que l'on fait.

Voici quelques exemples de principes : *approche communautaire, représentativité, inclusion, respect, popularité, intégration, souci des résultats, facilité à comprendre, réalisme.*

Étape 5 : Dresser un plan de travail

Sur la base de l'information recueillie au cours de l'étape de la recherche, l'équipe de planification définit les grandes lignes du processus de planification globale pour la communauté.

Ce schéma général est ensuite étoffé pour devenir un plan de travail plus détaillé, précisant pour chaque phase de la planification :

- les choses à faire (activités)
- par qui (rôles et responsabilités)
- quand (échéanciers)
- à quel prix (budget)

LA PRÉPLANIFICATION : Outils

La section OUTILS du présent guide contient des outils pratiques et des tableaux qui peuvent être utiles pendant la PRÉPLANIFICATION :

Outil 1 : Matrice du cycle de vie communautaire du CIEL (page 70)
Un outil d'autoévaluation conçu par le Centre for Innovative and Entrepreneurial Leadership (CIEL), articulé autour des caractéristiques des collectivités florissantes, visant à aider les collectivités à évaluer leur propre degré de préparation pour le processus de planification

Outil 2 : Les composantes d'une proposition (page 73)
Résumé des principales sections d'une proposition de financement typique

Outil 3 : Mandat de l'équipe de planification (page 74)
Le mandat fait état des buts, méthodes et responsabilités de l'équipe de planification dans le processus de planification

Outil 4 : Liste de vérification de la planification communautaire globale (page 76)
Une liste détaillée des points à vérifier régulièrement pendant toute la durée du processus de planification communautaire globale

Outil 5 : Comment et quand engager les membres de la communauté (page 79)
Des techniques sur la façon de faire participer la communauté au processus de planification

Outil 6 : Façons d'accroître la participation (page 81)
Des techniques supplémentaires pour stimuler encore davantage la participation de la communauté

Outil 7 : Groupes communautaires à engager et à faire participer (page 84)
Une liste de groupes communautaires potentiels qui pourraient être associés à toutes les étapes du processus de planification, décrivant la façon dont ils pourraient contribuer à celui-ci

Outil 8 : Techniques de communication (page 85)
Techniques servant à communiquer efficacement et à diffuser l'information parmi les membres de la communauté.

La planification en action : YEKOOCHE

La Première nation Yekooche est une communauté située dans une région reculée, à 85 km au nord-ouest de Fort St. James, dans la zone nord centrale de la C.-B., et qui n'est accessible que par une route forestière de gravier. Elle compte une population totale d'environ 200 membres, dont 145 vivent dans la réserve. Yekooche a récemment signé une entente de principe et se trouve maintenant à l'étape cinq du processus de négociation des traités de la C.-B., c'est-à-dire qu'elle négocie une entente définitive.

COMMENCER AVEC LA SANTÉ COMMUNAUTAIRE

Notre processus de planification communautaire globale a son point de départ dans une évaluation de la santé que nous avons faite en 2002-2003. Il s'agissait d'un cadre global centré sur la santé et le bien-être. Après avoir terminé l'évaluation de la santé communautaire, nous l'avons soumis à un processus d'examen, de discussion et d'approbation collectifs. Cela nous a permis d'acquérir une meilleure compréhension des facteurs qui influent sur la santé de nos gens. Et cette compréhension nous a aidés à son tour à élaborer le modèle de plan de développement communautaire de la Première nation Yekooche.

La phase 1 de notre processus de planification communautaire consiste à rédiger neuf plans, notamment sur les thèmes de la langue/culture, de l'environnement économique, des services d'éducation/santé, et de l'environnement matériel. La phase 2 consiste en un processus communautaire visant à élaborer les modèles de gouvernance et d'administration les plus adéquats pour fournir les programmes et les services et pour réaliser les priorités.

La santé mentale, la toxicomanie et les conflits familiaux sont quelques-uns des problèmes qui ont nui à notre capacité de faire des consulations efficaces, et nous travaillons à les régler. Dans une petite communauté telle que la nôtre, ce genre de crise touche tout le monde et réduit les capacités.

RECUEILLIR L'INFORMATION

Nous avons passé en revue et résumé tous les éléments d'information, dans tous les domaines jamais

recueillis sur Yekooche, y compris les renseignements fournis par la communauté elle-même. Nous avons conclu qu'il nous fallait davantage d'information pour établir le plan de qualité que nous voulions avoir.

Nous avons recueilli des renseignements dans les divers plans rédigés en rapport avec les mesures liées au traité (MLT), notamment les suivantes :

- MLT sur les possibilités en foresterie (répercussions, santé, formation, etc.)
- MLT sur l'administration de la gestion des pêches (a suscité de l'intérêt parmi les membres pour une carrière dans les pêches)
- MLT sur l'inventaire des compétences et le cheminement professionnel (élaboration de plans de carrière pour chaque personne dans la communauté)
- MLT sur le développement et la planification des affaires
- Étude sur les connaissances traditionnelles
- Plan de gestion des ressources foncières

Toutes ces études ont permis de recueillir des renseignements précieux. Le plan de développement communautaire final intégrera cette information et sera ainsi plus complet et plus signifiant.

Nous croyons que le produit final sera un plan fonctionnel « vivant » plutôt qu'un autre dossier qui finira sur une étagère.

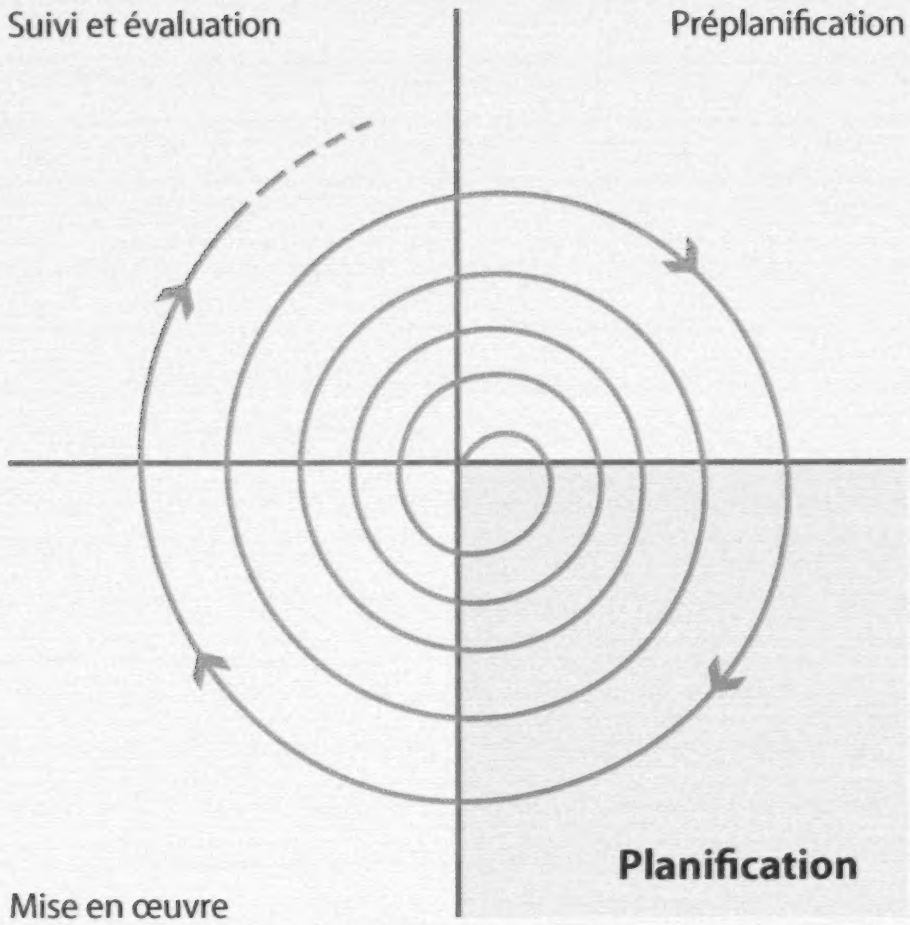
CONSTITUER UNE ÉQUIPE DE PLANIFICATION

Le modèle que nous avons choisi a exigé de travailler avec beaucoup de gens – les membres de la bande, les consultants, les gens présents dans la communauté. Nous avons eu de la difficulté à former l'équipe. Nous avions besoin de six chefs de projet et d'un certain nombre de facilitateurs communautaires – des gens pour travailler avec les chefs de projet. Nous avons pensé qu'il valait mieux que des gens connus s'occupent des projets, et nous n'avons donc employé personne, ni passé de marchés avec personne, qui ne soit déjà connu pour son travail avec la communauté. En d'autres termes, les gens qui travaillaient déjà pour la bande ont reçu des responsabilités supplémentaires. Cela a ralenti le processus, parce

que personne n'a travaillé sur un projet à temps plein; des problèmes de santé ont également limité la capacité de certaines personnes à travailler avec nous.

En fin de compte, nous avons constitué un noyau de gens qui a formé le comité consultatif de la santé. Ce groupe, de pair avec le chef et le conseil, constitue le mécanisme de consultation communautaire pour les besoins des services de santé et des services sociaux.

Nous sommes heureux des résultats à ce jour, mais il a fallu beaucoup de temps pour en arriver là. Il est vraiment important de glaner toute l'information possible dans la communauté. Nous disposons maintenant de beaucoup d'information. Nous pensons que nous avons pris une bonne décision en n'utilisant que des gens liés à la communauté.


Suivi et évaluation
Préplanification
Planification
Mise en œuvre

LA PLANIFICATION
CRÉER LE PLAN

Aperçu

- **Lors de la phase de la PLANIFICATION, la communauté définit sa vision et ses valeurs ainsi que les mesures précises qu'elle prendra pour inscrire cette vision dans les faits.** Avec l'appui de l'équipe de planification, la communauté :
  - Se décrit elle-même
  - Analyse ses forces, ses faiblesses, les possibilités et les menaces
  - Établit sa vision et ses valeurs
  - Établit un cadre de planification globale traitant de tous les secteurs de la vie communautaire (y compris les buts et objectifs, les projets et activités, et les priorités)
  - Crée un plan détaillé de mise en œuvre des activités et le suivi des progrès.
- **La communauté doit orienter le processus de planification** en déterminant sa propre vision, ses valeurs, ses buts, ses objectifs et ses activités/projets. **Les jeunes doivent être encouragés** à participer au processus d'établissement de la vision car ils sont les meneurs de demain. Les dirigeants communautaires doivent fournir des orientations et des encouragements et approuver le Plan.
- **Le secteur administratif, y compris les gestionnaires et le personnel,** est une excellente source d'information, en particulier pendant les étapes les plus détaillées de la planification, consistant à définir les points forts et les enjeux, à fixer les buts, les objectifs et les activités, et à établir un lien entre ces activités et les fonds et les ressources. Comme les services administratifs seront responsables, dans une grande mesure, de la mise en œuvre du Plan, **tous les gestionnaires et le personnel doivent connaître le Plan, en particulier en ce qui concerne leurs propres secteurs de responsabilités.** Il est important que les gestionnaires et le personnel des différents secteurs mettent en place de bons mécanismes de communication pour coordonner et collaborer sur les projets qui touchent plusieurs champs de planification et de responsabilité administrative.

- **La phase de la PLANIFICATION peut faire intervenir des partenaires stratégiques**—la communauté peut juger bon d'embaucher un consultant spécialisé en planification ou de s'adresser à des partenaires (tels que Community Futures), à charge de l'instruire davantage sur le processus et d'examiner les documents qu'elle a rédigés pour les besoins de la planification. Il est également utile de demander à d'autres gouvernements (p. ex., les municipalités ou les districts régionaux), ou encore au secteur privé, d'examiner les plans éventuellement en vigueur et/ou d'indiquer les domaines où une coopération entre les différents ressorts serait possible.
- **Le Plan communautaire global doit être soumis à l'approbation de la communauté.** Il faut que la communauté soit consciente de l'existence du Plan et qu'elle l'approuve pour que celui-ci devienne un guide à long terme qui transcende les changements de personnel politique. La façon que votre communauté ratifiera le Plan dépendra des circonstances et des traditions qui lui sont propres. Voici quelques possibilités :
  - Par référendum : tous les électeurs admissibles sont appelés à voter pour exprimer leur approbation ou leur rejet du Plan proposé (la communauté doit déterminer le seuil d'approbation requis).
  - Scrutin lors d'une réunion communautaire : un simple vote à main levée lors d'une réunion communautaire pourrait constituer un mécanisme d'approbation moins formel. Il en serait de même d'un processus de triple lecture dans le cadre duquel le Plan serait présenté au cours d'une série de réunions communautaires dont la dernière comporterait un vote.
  - Méthode traditionnelle : il se peut que certaines communautés aient une méthode traditionnelle acceptée de prise de décision qui convienne pour l'approbation du Plan (p. ex. le consensus des chefs de familles).
  - L'appui du chef et du conseil et/ou leur entérinement du Plan seront utiles à la mise en œuvre de celui-ci.
- **Faire la fête!** Lorsque le Plan communautaire global a été approuvé, il y a lieu d'organiser une cérémonie pour célébrer l'événement, cérémonie au cours de laquelle les dirigeants communautaires peuvent prendre acte des désirs de la communauté et s'engager à mettre en œuvre le Plan. C'est en outre une occasion de faire savoir aux autres—notamment les gouvernements voisins, le secteur privé et les partenaires stratégiques—que la communauté a maintenant un Plan communautaire global.

LA PLANIFICATION : Étape par étape

Étape 1 : Recueillir de l'information générale

La première étape de la planification consiste à faire le point sur la situation présente de la communauté, y compris les qualités qui la distinguent. L'équipe de planification doit résumer ses constatations dans un document général.

Cette étape peut consister à faire des recherches, à mener des activités de cartographie et à organiser des discussions et des réunions avec les membres. Il s'agit de recueillir des renseignements variés, y compris les plans et études qui existent déjà—une bonne partie de l'information dont vous avez besoin existe dans votre communauté ou peut être obtenue de vos partenaires gouvernementaux. Les renseignements recueillis aideront l'équipe de planification à cerner les lacunes à combler dans le fonds documentaire et à prendre des décisions en meilleure connaissance de cause.

Voici un exemple d'une liste de contrôle pour assembler l'information :

Développement de l'infrastructure

- ❑ Actifs
- ❑ Plan communautaire des moyens techniques
- ❑ Tous les plans existants, y compris ceux des autres gouvernements

Culture

- ❑ Histoire/culture de la collectivité
- ❑ Rôle joué par la culture dans la collectivité
- ❑ Programmes et services
- ❑ Organisations communautaires
- ❑ Tous les plans existants

Société

- ❑ Statistiques — questions sociales; taux de l'aide sociale; taux de réussite éducative; etc.
- ❑ Programmes et services
- ❑ Organisations communautaires
- ❑ Tous les plans existants, y compris ceux des autres

Terres et ressources (cartes)

- ❑ Emplacement (y compris sur les cartes)
- ❑ Lieux environnants
- ❑ Activités menées sur les terres, utilisation de celles-ci
- ❑ Ressources disponibles, avec leur utilisation
- ❑ Tous les plans existants, y compris ceux des autres gouvernements

Gouvernance

- ❑ Organisme de leadership central
- ❑ Autres organismes de leadership
- ❑ Relations intergouvernementales (municipalités, provinces, régions)
- ❑ Programmes et services offerts
- ❑ Niveaux de dotation
- ❑ Tous les plans existants

Démographie

- ❑ Population
- ❑ Taux de croissance de la population
- ❑ Proportion des catégories d'âge et de sexe

Santé

- ❑ Statistiques — incidence des maladies; taux de mortalité; toxicomanie; etc.
- ❑ Programmes et services
- ❑ Tous les plans existants, y compris ceux des autres gouvernements

Économie

- ❑ Taux d'emploi
- ❑ Ventilation de l'emploi (c.-à-d. saisonnier; secteurs)
- ❑ Inventaire des ressources humaines
- ❑ Organisations économiques
- ❑ Tous les plans existants, y compris ceux des autres gouvernements

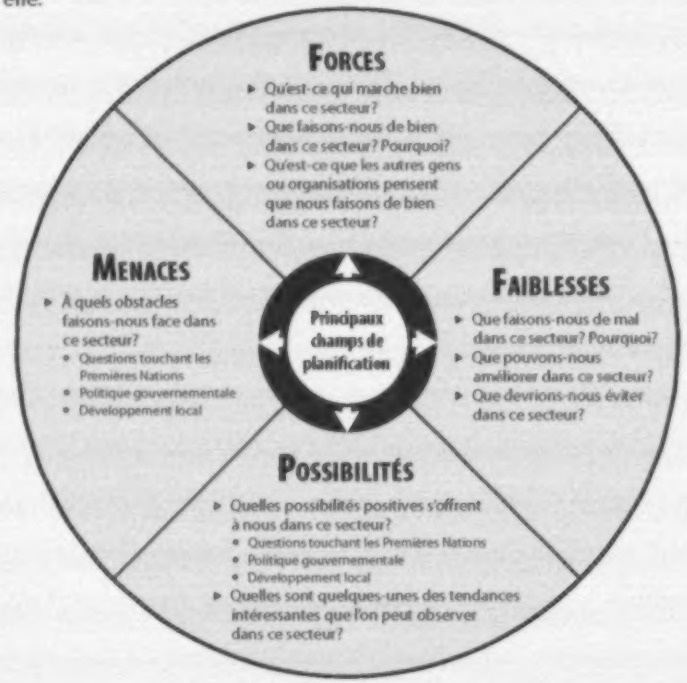
Étape 2 : Faire l'analyse de la communauté

Vous êtes maintenant en mesure d'examiner l'information générale recueillie et de comprendre les choses qui doivent être changées ou exploitées compte-tenu des difficultés et des possibilités propres à votre communauté.

L'étape de l'analyse permet à la communauté

- de se demander à elle-même pourquoi sa situation est ce qu'elle est
- de comprendre pourquoi les choses réussissent quand elles réussissent
- de comprendre les causes fondamentales de ses problèmes
- de cerner les façons d'améliorer les différents aspects de sa situation
- de déterminer les possibilités qui s'offrent à elle.

L'analyse **FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces)** constitue un outil utile d'analyse communautaire. La nation Ktunaxa a vu dans la FFPM une occasion pour elle de « vider son sac » et de prendre acte ouvertement et honnêtement des causes des difficultés qu'elle connaît. La FFPM peut être appliquée à chacun des principaux champs de planification – la gouvernance, les terres et ressources, la santé, la société, la culture, l'économie et l'infrastructure.



Étape 3 : Créer un énoncé de vision et définir les valeurs

Dans l'énoncé de vision, les membres de la communauté affirment leurs valeurs et leurs souhaits et décrivent ce à quoi ils veulent que leur communauté ressemble un jour. La vision doit être un portrait audacieux mais réaliste de l'avenir de la communauté, pas un rêve irréalisable. Pour les besoins de la planification communautaire globale, on suggère d'adopter un horizon de 25 ans.

La vision :

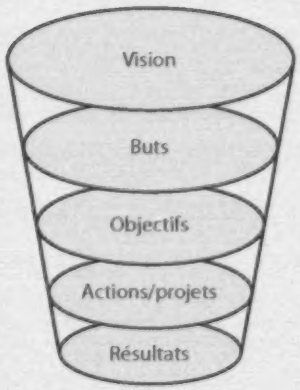
- fait référence aux éléments constitutifs de la communauté, y compris les gens, les terres et ressources et l'infrastructure
- est déterminée par la conscience que les membres ont de leurs aspirations, intérêts, valeurs, rêves, racines et potentiel.

Pour élaborer une vision, il faut réunir les gens dans des réunions communautaires ou dans des groupes de concertation pour décrire, dessiner, peindre ou illustrer de quelque autre façon leur vision de l'avenir collectif. Autre option : utiliser des photographies, des illustrations, des cartes ou des objets que les gens peuvent assembler sous forme de collages ou de maquettes.

Lorsque les membres de la communauté ont exprimé leurs points de vue, il faut en extraire les principaux thèmes ou messages—**les valeurs de la communauté**. Exemples de valeurs : *la santé de la communauté, le mode de vie traditionnel, l'honnêteté et l'intégrité, la transparence, la responsabilité dans l'administration.*

Inspirez-vous de ces valeurs pour rédiger quelques énoncés de vision généraux, en tenant compte du plus grand nombre de thèmes et de valeurs possible. Continuez de tenir des séances de participation communautaire pour examiner l'énoncé de vision et les valeurs communautaires et les modifier si nécessaire.

L'établissement d'une cartographie communautaire est une autre bonne manière de créer une vision, en particulier dans le contexte des groupes de concertation. Commencez avec une carte de votre territoire traditionnel. Inscrivez dessus l'emplacement des collectivités, des infrastructures et des lieux où se déroulent les activités. Ajoutez ensuite ce que la communauté voudrait voir à l'avenir : nouvelles infrastructures, zones culturelles, zones de cueillette traditionnelle, aires de développement économique, etc.



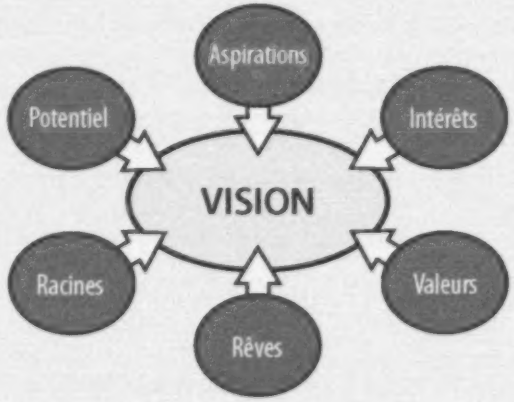
Le processus de planification va du général au particulier : on part de la vision d'ensemble et on se rapproche progressivement d'actions et de résultats très précis.

Exemples d'énoncés de vision des Premières nations de la Colombie-Britannique

« Une population et des communautés vigoureuses, qui parlent leurs propres langues et qui sont fières de leurs origines, de leur histoire et de la tradition qu'elles ont développée sur leurs terres ancestrales, qui s'emploient à travailler ensemble et à gérer leurs terres et leurs ressources en tant que nation autosuffisante et autonome. » — Première nation Ktunaxa

« Une collectivité forte, en santé, fière et autosuffisante, dont les membres sont forts, en santé, fiers et autosuffisants » — Première nation de Fort Nelson

« Guidée par les enseignements de ses aînés et par la sagesse et la force de ses dirigeants, et mue par l'énergie de ses enfants et de sa jeunesse, la Première nation Skidegate continuera de se développer et de prospérer. Elle sera une communauté où l'on se sent en sécurité, où les gens sont en santé et sont fiers d'être Haïda et où tous les membres de la bande Skidegate auront accès à l'éducation et à des opportunités de formation et d'emploi accordées aux impératifs d'une économie durable. »
— Première nation Skidegate First Nation



« Les Tla'amin, grâce à la tradition Taow (nos enseignements), veulent être une communauté vigoureuse, autonome, et écologiquement responsable. En ayant pleine compétence sur nos domaines de juridiction, nous pourrons offrir les certitudes et la stabilité que confèrent les opportunités d'emploi et de développement économique, et nous pourrons développer nos capacités et notre viabilité grâce à notre savoir et à notre leadership, pour le plus grand bénéfice des générations futures. »
— Première nation Sliammon Kwun ah men

Principes de l'établissement d'une vision

- Être concret mais rester général (ne pas être abstrait au point de perdre le sens des réalités; ne pas être rigide au point de créer des limitations)
- Envisager une ligne d'action pratique (mais qui ne s'applique pas à une seule situation précise)
- S'adresser à chacun, de façon inclusive et proactive
- Être responsable – que le processus d'établissement de la vision soit ouvert et transparent
- Utiliser les traditions comme une ressource – puiser, dans l'histoire et dans la tradition, des enseignements sur la façon de faire face à l'avenir

Étape 4 : Élaborer un cadre stratégique global

Le cadre stratégique global est la base du Plan communautaire. Le cadre est divisé en champs de planification, chaque secteur faisant état des buts, objectifs, projets/activités et résultats espérés en fonction de la vision communautaire.

Pour que votre vision communautaire devienne réalité, il faut élaborer un cadre assez général pour que vous puissiez vous attaquer aux questions définies dans tous les champs de planification—notamment la gouvernance, la santé, l'éducation, l'infrastructure, l'environnement, la société, la culture, l'économie, etc.

En définissant ces champs de planification et en établissant entre eux les liens nécessaires, vous serez en mesure de dresser un Plan de nature à permettre de travailler concrètement à la réalisation de la vision communautaire.

Pour établir le cadre stratégique :

- Identifier et organiser l'information en fonction des principaux champs de planification, tels que *la gouvernance, les terres et ressources, la santé, la société, la culture, l'économie et l'infrastructure*
- Déterminer les moyens techniques qui peuvent aider les organisations de la communauté
- Veiller à ce que l'information reste de nature générale
- Être précis et concis
- Être à l'affût des exceptions—se concentrer sur les aspects qui ressortent
- Partager l'information avec la communauté— organiser une exposition, une journée portes ouvertes ou un dîner communautaire, etc.

Les étapes suivantes permettront d'étoffer les champs de planification du cadre stratégique global en y ajoutant des buts, des objectifs, des projets/activités et des résultats précis.

Étape 5 : Fixer les buts et les objectifs

Cette étape consiste à fixer les buts généraux de la communauté pour chaque champ de planification ainsi que les objectifs précis qu'il faudra atteindre pour réaliser ces buts. Les buts définissent le parcours stratégique que la communauté entend suivre pour réaliser sa vision; les objectifs sont les pierres de guet qui rythment la marche de la communauté sur ce parcours.

But :

- Un énoncé général de ce que la communauté souhaite voir arriver
- Peut se situer à moyen terme
- Un « tronçon » du chemin qui mène à la réalisation de la vision communautaire

Objectif :

- Un énoncé précis sur la façon de réaliser le but plus général
- Vise le court terme
- Décrit les mesures concrètes qui seront prises pour réaliser chaque but
- « SMART » (voir l'encadré marginal)
- Un jalon sur la voie qui conduit à la réalisation de la vision communautaire

Les buts définis pour chaque champ de planification découlent de la vision communautaire et des besoins définis par la communauté. Les objectifs, à leur tour, découlent des buts. La plupart des buts ont plusieurs objectifs. La communauté doit fixer ses propres buts et objectifs dans le cadre d'un processus inclusif, permettant à tous les membres de s'exprimer.

Des objectifs « SMART »

Des objectifs sont bien conçus lorsqu'ils sont :

Spécifiques : Ils ne sont pas généraux – ils disent exactement ce qu'on veut accomplir
Mesurables : Ils peuvent être évalués facilement, preuve à l'appui
Atteignables : Ils peuvent être atteints dans le cadre des possibilités et des contraintes de l'environnement
Réalistes : Ils tiennent compte des capacités actuelles
Temporels : Ils sont assortis d'un échéancier précis

Exemples de buts avec les objectifs « SMART » qui doivent servir à les atteindre :

But :	gagner la médaille d'or au hockey aux Jeux olympiques d'hiver de 2010
Objectif :	remporter 20 parties de hockey par an d'ici 2010
But :	remporter le tournoi de hockey aujourd'hui
Objectif :	compter un but plus souvent que l'équipe opposée

Pour fixer les buts et les objectifs, commencez par les principaux champs de planification. Utilisez la vision de la communauté, ses valeurs et ses besoins pour orienter la discussion.

Pour définir les **buts** de la communauté dans chaque champ de planification, demandez :

- Que voulons-nous accomplir dans ce domaine au cours des 10, 15, 20 ou 25 prochaines années?
- Dans quelle mesure notre vision, nos valeurs et nos besoins peuvent-ils orienter la definition de nos buts dans ce champ de planification?

L'étape suivante consiste à définir les **objectifs** à atteindre pour réaliser un but. En général, plusieurs objectifs doivent être définis pour réaliser un but. Pour chaque but, demandez :

- Que devons-nous faire pour réaliser ce but?
- En quoi consistent les objectifs—combien de mesures devons-nous prendre?

Pour fixer les buts et les objectifs, vous devez savoir quels sont les **résultats** souhaités. Un résultat est un changement mesurable qui se produit à la suite de mesures prises pour atteindre un but et ses objectifs.

Des mesures doivent être prises pour atteindre les buts et les objectifs définis pour la communauté, pour obtenir les résultats espérés et pour mesurer les progrès accomplis.

Étape 6 : Définir les activités et les projets

L'étape suivante de la planification consiste à définir les activités et les projets nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs.

Les buts et les objectifs sont généralement à long terme, alors que les activités et les projets sont intégrés aux plans de travail annuels des gestionnaires et du personnel administratif au palier opérationnel. Il est important que chacun comprenne en quoi les activités précises prévues dans le champ de planification de sa compétence se rattachent à la vision d'ensemble, et comprenne de quelles activités il/elle est responsable.

Pour définir **les activités et les projets**, commencez avec les objectifs définis pour chacun des grands champs de planification. Pour chaque objectif, demandez :

- Quelles activités permettraient d'atteindre cet objectif?
- Quels gestes mesurables devons-nous poser au cours de l'année qui vient pour progresser?
- De quelles ressources avons-nous besoin pour atteindre cet objectif?
    - Finances
    - Ressources humaines (y compris les compétences)
    - Appareil politique
    - Relations et partenaires stratégiques
    - Technologie
    - Communications et information du public
- Les ressources actuelles sont-elles suffisantes?
- Devons-nous réorganiser la façon dont nous utilisons nos ressources, ou devons-nous trouver de nouvelles ressources?
- Qui va diriger/mettre en œuvre les activités stratégiques?
- Qui sera responsable de la réalisation des plans de travail?

Pour que les activités et les projets soient menés à bien, il faut les intégrer dans les plans de travail des services administratifs et du personnel. Ne jamais oublier d'écrire qui sera responsable de l'application des plans de travail, et quand cette application doit prendre fin, et vérifier régulièrement les progrès accomplis.

Le tableau ci-dessous donne un exemple de processus de planification, de la vision aux résultats :

CHAMP DE PLANIFICATION : Gouvernance	VISION ET VALEURS DE LA COMMUNAUTÉ	BUTS	OBJECTIFS	PROJETS/ACTIVITÉS	RÉSULTATS
	▸ Autonomie gouvernementale solide et efficace ▸ Responsabilisation, transparence et efficacité	▸ Perfectionner la structure d'organisation/gouvernance de notre Première nation d'ici 2010 de façon à ce qu'elle soit compatible avec la responsabilisation, la transparence et l'efficacité des opérations gouvernementales	▸ Réviser les politiques et les procédures de chaque département d'ici décembre 2006 ▸ Restructurer les services administratifs selon les besoins d'ici décembre 2008	▸ Créer un ou plusieurs comités pour diriger le processus de réorganisation d'ici décembre 2006	▸ Faire rapport à la communauté sur les réalisations accomplies

Étape 7 : Créer une stratégie de mise en oeuvre

Si tout marche bien, à la fin de l'étape 6, l'équipe de planification aura établi un **cadre stratégique global** comportant les buts, les objectifs, les actions/projets et les résultats escomptés pour chaque champ de planification. C'est alors le moment d'établir une stratégie de mise en œuvre décrivant la façon dont ce cadre deviendra réalité.

Une stratégie de mise en œuvre complète comprend les éléments suivants : des priorités, des indicateurs de réussite (les objectifs accomplis et les résultats obtenus), des responsabilités, des échéanciers et les ressources et les formes de soutien nécessaires à la mise en oeuvre.

Pour créer une stratégie de mise en œuvre, la première chose à faire consiste à établir l'ordre de priorité entre les activités et les projets définis par la communauté et à établir un calendrier d'action à court, à moyen et à long termes.

ÉTABLIR L'ORDRE DE PRIORITÉ

Les questions ci-dessous sont utiles pour établir l'ordre de priorité des activités ou des projets définis pour chaque grand champ de planification :

- Avantage pour la communauté
  - Est-ce-que le projet répond à un besoin urgent?
  - Est-ce-que le projet bénéficie à la majorité de la communauté?
  - Est-ce-que le projet/activité concerne l'infrastructure de base, la santé ou la sécurité?
  - Quelles seront les conséquences du projet pour les futures générations?
  - Le projet/l'activité permettra-t-il d'aller dans le sens de la durabilité?
- Capacité de la communauté
  - Avons-nous les moyens d'accomplir ce projet/activité par nous-mêmes?
  - Est-ce-que le projet utilise et met à profit les ressources locales (c. à d. main d'oeuvre, matériaux)? À court terme? À long terme?
  - Quelles sont les possibilités de formation, d'éducation et de développement des capacités?
- Faisabilité technique
  - Le projet est-il réaliste? Peut-il être exécuté?
  - Quel délai doit-on prévoir pour son achèvement?

- Coût et abordabilité
  - Combien coûtera en gros ce projet? Inclure éventuellement les frais d'immobilisations, les frais de services des partenaires stratégiques, les frais de fonctionnement annuels, les charges sociales, les frais environnementaux.
  - Des coûts imprévus sont-ils susceptibles d'apparaître?
  - Le projet exige t il qu'on améliore les infrastructures (eau, égout, protection incendie, routes)?
  - Quelles sont les sources de financement et les autres formes de soutien dont on dispose?

CALENDRIER

Les questions ci-dessous vous aideront à déterminer quels projets et activités doivent être prioritaires, et lesquels peuvent être reportés. Après avoir évalué les activités de projet, groupez-les en fonction de leur échéancier prévu :

- Court terme : action immédiate (dans un délai de cinq ans). La stratégie de mise en œuvre doit mettre l'accent sur ces projets/activités.
- Moyen terme : action dans un délai de cinq à dix ans. Les tâches entrant dans cette catégorie serviront de cadre pour l'élaboration du prochain Plan de mise en oeuvre.
- Long terme: action d'ici dix à 20 ans. Les mesures entrant dans cette catégorie doivent être désignées dans le Plan communautaire global, mais dans des termes généraux—les circonstances peuvent changer considérablement en dix ans.

SUIVI ET ÉVALUATION

La stratégie de mise en œuvre doit également servir à définir le processus de suivi et d'évaluation permanents de la mise en œuvre du Plan communautaire global. Les éléments suivants peuvent être inclus dans la stratégie de suivi et d'évaluation :

- Intervalles réguliers de l'évaluation
- Processus de suivi et d'évaluation
- Participation de la communauté
- Processus permettant d'entériner les révisions au Plan communautaire global

LA PLANIFICATION : Outils

La section OUTILS du présent guide contient des outils pratiques et des tableaux qui peuvent être utiles pour les besoins de l'étape de la PLANIFICATION :

Outil 9 : Étapes à suivre pour embaucher un consultant en planification (page 87)
Outil permettant d'établir les modalités et conditions de l'embauche d'un consultant

Outil 10 : Tableau d'évaluation des actifs communautaires (page 88)
Une série de tableaux permettant de déterminer les actifs existants dans la communauté

Outil 11 : Analyse des FFPM (page 92)
Outil permettant de comprendre la situation présente de la communauté, et ce qui pourrait influer sur la direction qu'elle voudra prendre à l'avenir

Outil 12 : Questions de prospectives (page 95)
Exemples de questions à poser pour stimuler la réflexion de la communauté sur sa vision de l'avenir idéal

Outil 13 : Tableau de suivi des buts, des objectifs et des projets/activités (page 96)
Un diagramme permettant de relever les buts, les objectifs et les projets/activités, d'établir un lien entre eux et d'en suivre l'évolution

La planification en action : OKANAGAN

La bande indienne d'Okanagan est installée sur un territoire de 11 000 hectares situé entre la tête du lac Swan, au nord de Vernon, et le lac Duck, tout juste au nord de l'aéroport de Kelowna. La bande compte environ 1 700 personnes, dont la moitié vivent à l'extérieur des réserves. Un nombre important de non-membres vivent dans des projets de développement réalisés sur les terres de la bande indienne Okanagan.

L'IMPORTANCE DE LA PLANIFICATION

C'est assez évident : si vous n'avez pas de plan, vous courez à l'échec. Le processus de planification communautaire global a donné à la bande indienne d'Okanagan l'occasion de dresser un plan qui permettra de répondre aux besoins de ses membres au cours des 15 à 20 prochaines années. Nous avions besoin d'un plan pour nos terres, parce que si nous n'avons pas de plan, toutes les zones entourant les réserves seront mises en valeur et nous ne saurons pas comment utiliser les services fournis sur le pourtour des réserves.

Nous voulons améliorer les conditions dans nos réserves; par exemple, nous voulons de meilleures routes, parce que la plupart de nos routes sont en gravier et difficiles à entretenir. Nous voulons également de meilleurs systèmes de canalisation d'eau et de drainage, et une véritable gestion des terres pour les besoins du développement du logement et du commerce. Nous voulons désigner des zones ayant des besoins spéciaux et les protéger, et éviter de devenir un asile pour les projets de développement de mauvaise qualité. Notre plan fait une place à des stratégies détaillées sur l'eau, les routes et les autres services.

Nous croyons que le processus a été très positif pour la bande indienne d'Okanagan et a donné à la communauté la tranquillité de savoir qu'elle sait où elle va.

ENGAGER LA COMMUNAUTÉ

Pendant le projet pilote, les membres de la communauté ont pu exprimer leur opinion sur ce que notre futur développement devrait être.

Nous avons organisé des réunions dans toutes nos collectivités. Nous avons commencé par donner un aperçu du projet aux membres des cinq collectivités. Nous voulions recueillir leurs réactions préliminaires pour les intégrer dans le plan. De façon générale, nous n'avons jamais vraiment eu de processus de planification auparavant, et ce projet pilote nous a permis d'élaborer une PCG pour la première fois.

Au cours des réunions publiques, nous avons recueilli de l'information. Les gens présents ne voyaient pas 20 ans à l'avance, mais étaient intéressés par des besoins très immédiats – des choses dont ils pensaient que les collectivités auraient besoin dans un an ou deux.

Au cours de notre deuxième série de réunions, nous avons tenté d'amener les gens à penser à plus long terme. Nous avons amené des cartes de nos réserves, les avons classées en zones précises et les avons distribuées dans la salle. Avec des marqueurs, les gens indiquaient sur les cartes les endroits qui, à leur avis, se prêteraient bien au développement résidentiel ou commercial, etc. Grâce à ça, nous avons maintenant une certaine idée de la façon dont les gens voient le développement des terres des réserves. Nous avons établi les options envisageables qui seront intégrées dans le rapport final. Nous allons réunir de nouveau les membres de la communauté pour discuter du concept final. Évidemment, c'est un processus continu, qui produit continuellement des renseignements importants pour planifier l'avenir.

TRAVAILLER AVEC LES MUNICIPALITÉS ET LES AUTRES PARTENAIRES

La bande indienne d'Okanagan a organisé des forums intercommunautaires avec Vernon, Kelowna et Lumby. Cela a permis d'améliorer les contacts entre le chef et le conseil et les maires et a conduit au lancement d'une entreprise commune entre la bande et Lumby.

Une bonne partie des propriétés foncières de la bande jouxtent le territoire de divers ressorts administratifs. La municipalité de Vernon, le district régional de l'Okanagan du nord, la municipalité de Kelowna et le district de Lake Country influencent le développement, non seulement de la vallée de l'Okanagan, mais aussi des terres de la bande. Ce processus a permis à la bande d'établir de solides relations de travail avec les planificateurs de ces entités administratives.

La bande indienne d'Okanagan et la municipalité de Vernon se réunissent régulièrement pour faire le point sur les projets de mise en valeur approuvés et en cours de réalisation dans les limites du territoire de la ville. Ainsi, le service administratif chargé du développement communautaire de la Première nation est pleinement informé et peut donner son avis sur les changements qu'il est proposé d'apporter aux services municipaux, services qui pourraient être utiles pour les projets de la bande à l'avenir. Les services de SIG de la municipalité de Vernon et de la bande indienne d'Okanagan collaborent pour que leurs activités de cartographie servent à coordonner le développement des services par les deux gouvernements.

Notre rapport final aura pour modèle les plans municipaux (les plans communautaires officiels). Il sera vraiment complet et touchera tous les champs de planification.

SOUTIEN TECHNIQUE

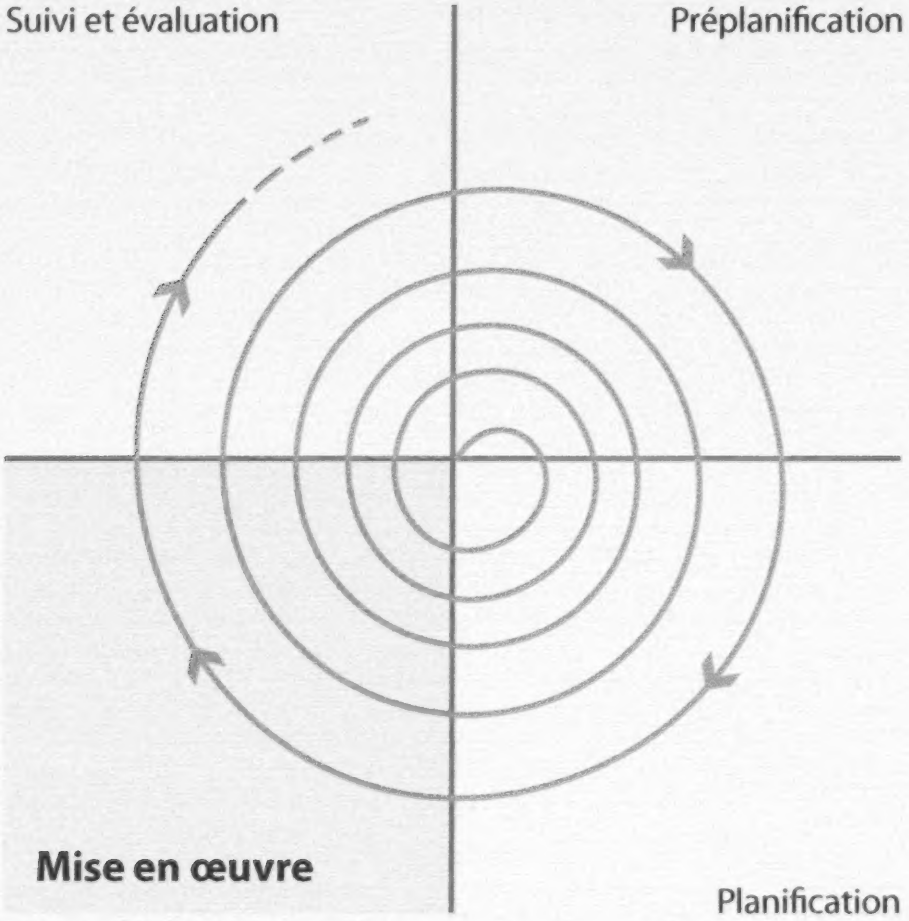
Nous avons mis au point un bon SIG pour le projet. Auparavant, nous n'avions pas l'équipement nécessaire. Mais nous ne voulions pas sous traiter ce travail à des consultants. Nous avons acheté un SIG et faisons nous-mêmes la cartographie. Les cartes comportent tous les renseignements SIG nécessaires pour le plan et le rapport final, y compris tous les services, les bâtiments, les canalisations d'eau, les puits, les lignes d'électricité, etc.

COMPOSER AVEC LES DÉLAIS

Nous avons connu beaucoup de difficultés mais aucune qui ne puisse être résolue. L'une des difficultés consiste en la durée d'un projet massif à grande échelle comme celui là. Une année ne suffit pas pour produire un Plan communautaire global et obtenir un produit qui résistera à l'épreuve du temps. À notre avis, il faut deux ans. Il faut prévoir une assez longue période pour définir les installations et les actifs et les localiser sur des cartes. Il vaut mieux commencer par recueillir ces renseignements au début du projet. Ça permet de savoir le plus vite possible ce qu'on a et ce dont on a besoin, et de consacrer le reste du temps à la PCG. Prévoyez un an pour faire les consultations et la planification et produire un bon rapport final qui durera 20 ans.

DÉVELOPPER LES CAPACITÉS

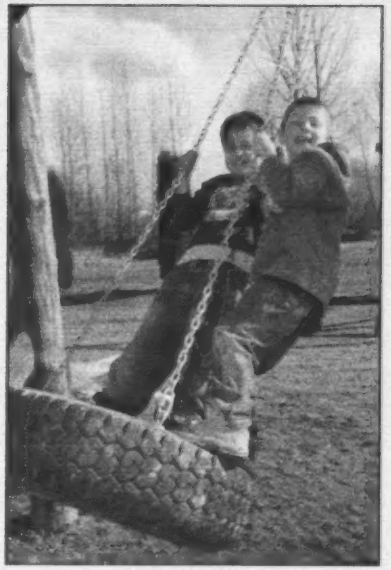
Le développement des capacités a été une bonne chose pour notre communauté. Nos membres ne savaient pas ce qu'était la planification communautaire globale, et maintenant ils le savent et l'apprécient. Nous avons beaucoup appris – nous avons développé la capacité du personnel de penser à la planification d'une façon différente. C'est très précieux. Nous avons aussi développé nos capacités internes, par exemple, nous avons maintenant un service de cartographie SIG très efficace et notre propre service de planification.


Suivi et évaluation
Préplanification
Mise en œuvre
Planification

LA MISE EN ŒUVRE
PASSER DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Aperçu

- **Le but de la mise en œuvre est de mener à bien les actions et les projets définis dans le Plan communautaire global**—inscrire le Plan et la vision dans la réalité en provoquant des changements positifs dans la communauté. Cette étape est celle qui durera probablement le plus longtemps, car les actions et les projets sont mis en œuvre progressivement.
- **Ne vous inquiétez pas** si vous n'avez pas terminé chaque partie du Plan global et de la stratégie de mise en œuvre quand vous commencez à songer aux actions et aux projets. Le fait de commencer avec un petit projet faisable pour réaliser un ou deux buts peut donner à votre communauté la confiance dont elle a besoin pour s'attaquer à de plus grands projets à l'avenir.
- **Renforcer l'investissement de la communauté dans le Plan**—pendant la mise en œuvre, les perceptions de la communauté et ses structures de gouvernance devront peut-être changer. Il ne faut pas que le Plan soit perçu comme un projet de plus sur lequel on tourne la page, mais comme quelque chose qui imprègne les décisions quotidiennes. En outre, le système de prise de décision doit être proactif, c'est-à-dire qu'il doit être axé sur l'expression et l'application d'idées de nature à transformer le Plan en réalité.
- **Les membres de la communauté doivent rester engagés et actifs au cours de cette étape.** Certains projets exigeront la participation active de la communauté, comme le prévoient les plans de travail relatifs à ces projets; d'autres pourraient exiger que les membres de la communauté forment des comités consultatifs ou des groupes de concertation spécifiques.
- **Le secteur administratif, y compris les gestionnaires et le personnel,** devra sans doute jouer un rôle dans la coordination et dans la mise en œuvre du Plan communautaire global. **Le chef et le conseil** dirigeront et superviseront la mise en œuvre et participeront à l'etablissement des priorités parmi les projets et les activités.



LA MISE EN ŒUVRE : Étape par étape

Étape 1 : Dresser des plans de travail

Les plans de travail contiennent des détails concrets sur les activités et les projets à réaliser dans le cadre du Plan communautaire global, ainsi que leur échéancier. Ils aident en outre les administrateurs à évaluer les répercussions que le Plan aura sur les budgets pendant la période visée.

Les plans de travail des divers services administratifs permettent d'intégrer les actions et les projets à l'administration quotidienne de la communauté et de faire en sorte que les budgets tiennent compte des responsabilités connexes. Avec le temps, il faudra peut-être parfois réviser ou mettre à jour les plans de travail et les descriptions de postes.

Pour coordonner les actions et les projets, le secteur administratif (gestionnaires et personnel) pourrait se faire aider par des bénévoles, des groupes ou des comités issus de la communauté, ou par des entrepreneurs. Le Champion de la planification pourrait se transformer en un Champion de la mise en œuvre en coordonnant les activités et en assurant une liaison avec le personnel, la communauté et les leaders—pour s'assurer que les choses se déroulent comme prévu.

Étape 2 : Mettre en œuvre le Plan

À l'étape suivante, qui se situe au palier opérationnel, les gestionnaires et le personnel, les groupes de bénévoles de la communauté, et les autres intervenants, passent à la mise en œuvre des activités ou des projets.

Les projets et les activités doivent être compatibles avec les plans de travail annuels et contribuer à réaliser la vision d'ensemble. Des mesures (indicateurs) de réussite doivent être définies pour chaque projet/activité et pour le Plan.

Pour plus d'information sur les indicateurs de viabilité permettant de mesurer les progrès, visiter :

- www.redefiningprogress.org
- www.sustainablemeasures/Indicators/ChecklistItself.html
- www.iisd.org/measure/compendium/

Étape 3 : Faire rapport

Au fur et à mesure que les activités et les projets sont mis en œuvre, il est important de faire régulièrement rapport à la communauté et à ses leaders sur l'évolution de cette mise en œuvre et sur les bienfaits qui en découlent pour la communauté.

Des rapports de mise en œuvre doivent être présentés tous les ans à la communauté, aux dirigeants communautaires et peut-être aussi aux organismes de financement.

Ces rapports peuvent contenir de l'information sur les éléments suivants :

- Les réussites obtenues
- Les difficultés rencontrées
- Les leçons tirées
- Les personnes et les partenaires participants
- Les délais et les ressources financières employées

LA MISE EN ŒUVRE : Outils

La section OUTILS du présent guide contient des outils pratiques et des tableaux qui peuvent être utiles pendant l'étape de la MISE EN ŒUVRE :

Outil 14 : Établir un budget (page 98)
Outil permettant de déterminer et de quantifier les ressources nécessaires aux projets et aux activités

Outil 15 : Liste de vérification de la gestion budgétaire (page 99)
Outil servant à suivre et à déclarer la façon dont les fonds sont dépensés

La planification en action : LYTTON

La Première nation Lytton, dont la population s'élève à 1 700 personnes, fait partie de la nation Nlaka'pamux et se compose de 53 réserves situées au confluent des fleuves Fraser et Thompson dans le sud de la C.-B.

CONSTITUER UNE ÉQUIPE DE PLANIFICATION

La Première nation Lytton a adopté une nouvelle approche pour engager les membres : nous avons formé un comité directeur composé uniquement de membres de la communauté. Cela permet aux membres de discuter ouvertement sans craindre d'exprimer honnêtement leur opinion, comme cela arrive parfois en présence de dirigeants politiques ou d'employés administratifs. Cette approche a permis de tirer des membres de la Première nation un plan véritablement communautaire. Les dirigeants ont entièrement appuyé cette initiative et ont écouté ce qui a été dit. Nous avons reçu un appui incroyable du chef et du conseil lorsqu'ils ont examiné le document. Ils utiliseront l'information qu'il contient pour aller de l'avant.

ENGAGER LA COMMUNAUTÉ

La communauté de Lytton pratique beaucoup la consultation. Des comités existent pour donner des conseils dans beaucoup de domaines, tels que les immobilisations et l'infrastructure, la prestation de services, les finances ou la gouvernance. Nous pouvons compter sur la participation des aînés, des jeunes et de l'ensemble des membres de la communauté. L'information sur la PCG est diffusée par l'intermédiaire d'un comité directeur qui relève directement du chef et du conseil et qui fait régulièrement le point sur la situation lors des réunions du personnel administratif, dans des bulletins et lors des réunions communautaires.

COMPOSER AVEC LES DÉLAIS

Si on se demande comment nous avons pu établir un plan communautaire en si peu de temps, la raison en est que nous avons bien planifié les choses avant d'entamer le processus. Nous avions un modèle de gouvernance qui faisait la distinction entre les rôles du chef et du conseil et ceux des administrateurs, et un plan stratégique quinquennal. En outre, nous avons une gestion financière solide.

DÉVELOPPER LES CAPACITÉS

Le projet pilote a permis de développer les aptitudes au leadership des membres du comité directeur ainsi que de son président et de son coprésident. Les employés des services fonciers de la Première nation Lytton ont eu l'occasion de recevoir une formation approfondie en cartographie SIG et en gestion de bases de données. Nous avons maintenant la capacité de planifier notre avenir. La première version du plan communautaire, qui a été présentée au chef et au conseil ainsi qu'au personnel administratif, a donné à ceux-ci l'occasion de perfectionner encore davantage leurs aptitudes en planification et d'approfondir leur compréhension des besoins des membres. En tout, plus de trente membres de notre communauté ont acquis de l'expérience en planification.

MISE EN ŒUVRE

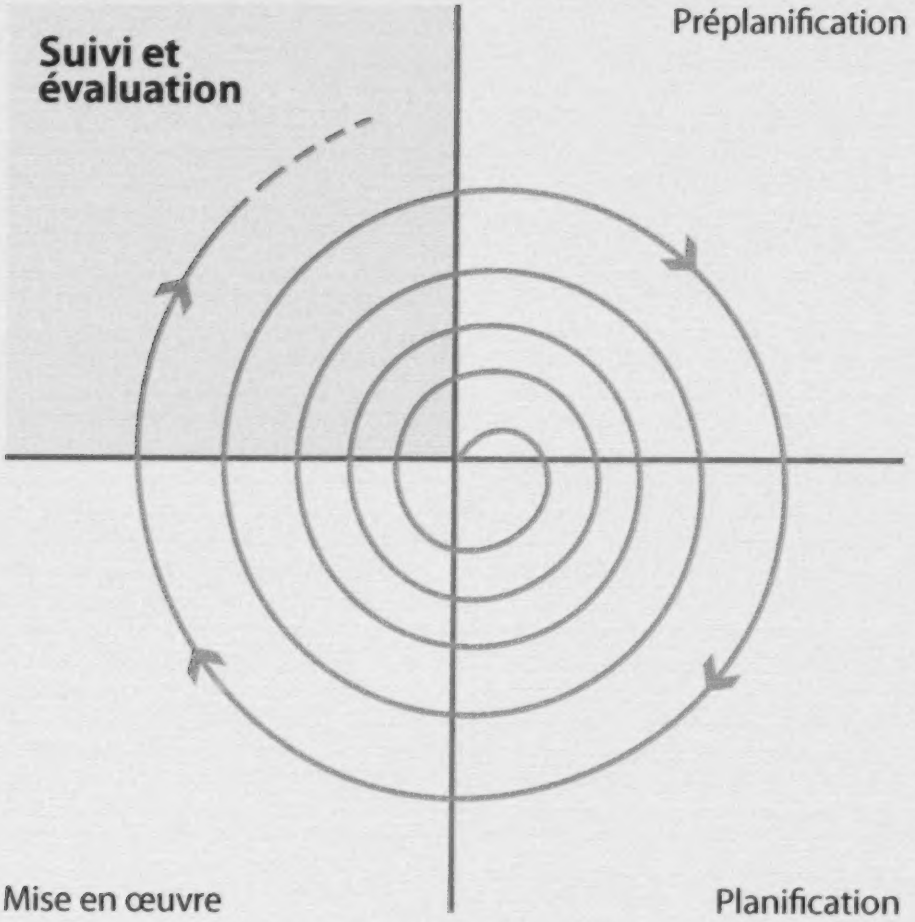
Lytton a un plan stratégique quinquennal, qui définit les comités qui feront le travail nécessaire sur la base des informations fournies par les comités eux mêmes (infrastructure, finances, etc.). Chaque comité se compose d'employés compétents (gestionnaires de programmes) et de conseillers. Ces gestionnaires et conseillers travaillent en équipe pour établir l'ordre de priorité des actions, créer les conditions de leur mise en application, et déterminer s'il y a lieu d'y associer d'autres partenaires (internes et externes), et lesquels. Les comités se chargent également d'établir les calendriers de mise en œuvre, sur plusieurs années, des activités/projets prévus, car certains projets ne peuvent pas être réalisés immédiatement.

L'Administratrice aide chaque comité à trouver les sources de financement. Elle est informée des priorités et de la volonté de chaque comité, et à son tour informe le chef et le conseil. La communauté est informée de l'ordre de priorité des actions/projets lors d'une réunion annuelle (au moins une) et par l'intermédiaire du bulletin de la Première nation.

EXEMPLES DE RÉUSSITE

À la suite de ce plan, nous avons achevé une étude sur l'agriculture. Les renseignements des AINC sur Lytton étaient vieux de 20 ans. Nous les avons mis à jour. Nous avons également fait une grande étude sur la santé de la population – les personnes handicapées, les aînés, etc. L'étude contient des

renseignements très intéressants. Nous avons également réexaminé notre structure organisationnelle et redéfini nos organigrammes. Nous avons constaté que notre communauté a un système de prestation de services pour près de 2 000 personnes. La communauté souhaite accéder aux services fournis par des partenaires autres que les AINC – autres systèmes, écoles locales, etc. – et travaille activement en ce sens.


Suivi et évaluation
Préplanification
Mise en œuvre
Planification

SUIVI ET ÉVALUATION
EST-CE-QUE NOUS PROGRESSONS?

Aperçu

- **L'étape du suivi et de l'évaluation est nécessaire :**
  - pour évaluer la mesure dans laquelle le Plan communautaire global est mis en œuvre
  - pour apporter au Plan les revisions nécessaires pour qu'il reste pertinent
  - pour adapter le Plan aux changements externes et internes de façon à ce qu'il reste un document vivant
  - pour entretenir l'intérêt de la communauté et la tenir informée des résultats de la planification communautaire globale
- **Les membres de la communauté doivent être associés** au processus d'évaluation de la mise en oeuvre et des résultats du Plan. La participation continue de la communauté est nécessaire pour soutenir le processus et encourager les membres à investir dans le Plan en vue de résultats.
- **La participation continue de la communauté permet :**
  - de soutenir la dynamique de la planification
  - de faire en sorte que la planification reste très présente dans les esprits
  - de faire en sorte que le Plan communautaire global reste applicable à la communauté
  - d'entretenir l'intérêt actif des dirigeants pour la planification et la mise en oeuvre
  - de créer une culture administrative qui soit réceptive aux besoins de la communauté
  - de créer une culture communautaire de pensée stratégique et de vision à long terme.

- **L'équipe de planification et les administrateurs** sont normalement chargés du suivi et de l'évaluation et échangent les leçons tirées avec la communauté et les dirigeants. Les individus et les groupes responsables des activités de planification précises font également rapport sur l'évolution de la mise en œuvre et communiquent les leçons tirées.
- Conformément au processus communautaire de suivi et d'évaluation énoncé dans la stratégie de mise en œuvre du Plan, **l'équipe de planification fera des évaluations régulières** (tous les ans, par exemple). L'équipe de planification peut également organiser des réunions périodiques pendant l'année pour juger de l'état d'avancement de la mise en œuvre.

SUIVI ET ÉVALUATION : Étape par étape

Étape 1 : Analyser les résultats

L'analyse permet de comprendre les progrès accomplis et les difficultés survenues pendant l'étape de la mise en œuvre.

Pour évaluer les résultats du Plan, l'équipe de planification :

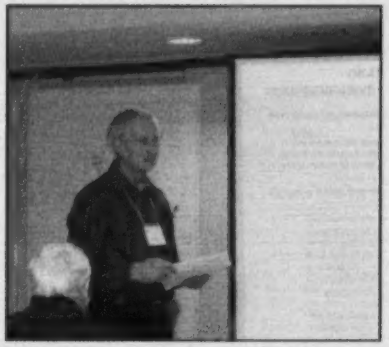
- examine les rapports de projet
- analyse l'état d'avancement de la mise en œuvre d'un projet en fonction des critères d'évaluation et des indicateurs de réussite établis, en discutant avec les personnes responsables de cette mise en œuvre ou associées à celle ci, et en recueillant l'avis des membres

L'analyse peut porter sur des questions de ce genre :

- Quels progrès ont été accomplis en égard à nos buts et objectifs?
- Que disent les indicateurs de réussite établis pour chaque partie de nos plans de travail?
- Les questions qui se posent sont-elles réglées comme elles le devraient?
- Est-ce qu'on se dirige vers la réalisation de la vision?
- Les buts et les objectifs sont-ils réalisés?
- Qu'est-ce-qui est en train de changer dans la communauté, et pourquoi?
- Quelles améliorations pouvons-nous faire?

Pendant le processus de suivi et d'évaluation, il faut garder les principes suivants à l'esprit :

- **Être constructif et objectif.** Ne pas critiquer les efforts des autres—l'évaluation est un outil qui sert à améliorer
- **Rester proactif.** Essayer d'anticiper les problèmes et les questions au cours de l'étape de la mise en œuvre, avant qu'ils se produisent
- **Favoriser l'inclusion.** Veiller à ce que chacun, y compris les membres du personnel administratif et les membres de la communauté, se sente libre d'exprimer des idées et des suggestions d'amélioration, et tenir compte de toutes les opinions
- **Être responsable envers la communauté et lui rendre compte.** Le processus d'évaluation, y compris les rapports et les mises au point, doit être à la portée à tous les membres de la communauté.



Étape 2 : Examiner et faire des recommandations

Après avoir analysé les résultats du Plan, l'équipe de planification rédige un rapport à l'intention de la direction et de la communauté, rapport résumant les résultats de son évaluation et précisant les réussites obtenues et les difficultés rencontrées.

Ce rapport comprend généralement des recommandations sur la façon d'améliorer la mise en œuvre, y compris des rajustements et des révisions précis du plan communautaire global ou de la stratégie de mise en œuvre.

Étape 3 : Réviser et mettre à jour

Des révisions et des mises à jour mineures peuvent être faites au Plan communautaire global et à la stratégie de mise en œuvre, selon les recommandations de l'équipe de planification et avec l'avis de la communauté.

Cependant, de temps à autre, une révision complète du Plan s'impose sous la pression des circonstances externes et internes ainsi que de divers facteurs pertinents.

Le Plan peut être révisé et mis à jour dans les conditions suivantes :

- au cours du processus d'évaluation, la communauté indique que le Plan communautaire global ne correspond plus à ses buts et à ses objectifs
- un événement important se produit, soulevant de nouvelles préoccupations et de nouveaux enjeux, par exemple la conclusion d'un traité ou l'apparition de nouvelles possibilités d'action à la suite de diverses mesures intergouvernementales
- la stratégie de mise en œuvre vient à expiration
- il s'est écoulé au moins dix ans depuis le dernier examen complet du Plan communautaire global dans la communauté.

Pour faire un examen complet, la communauté repasse par les quatre phases du cycle de planification. Cette fois, le processus sera cependant probablement beaucoup plus rapide—des normes ont été établies, l'expérience de la planification s'est développée et les processus de mise en œuvre sont en place.

RÉFLÉCHIR SUR LES ACCOMPLISSEMENTS DE VOTRE COMMUNAUTÉ

La planification communautaire globale est un processus continu, mais prenez le temps de songer à l'importance d'en être arrivé là où vous en êtes. Votre communauté a travaillé fort pour déterminer son avenir et a obtenu des résultats importants en cours de route—grâce à la participation continue de ses membres, et à la détermination de l'équipe de planification, des services administratifs et des dirigeants à mettre en œuvre le Plan.

SUIVI ET ÉVALUATION : Outils

La section OUTILS du présent guide contient des outils pratiques et des tableaux qui peuvent être utiles pendant l'étape du SUIVI ET DE L'ÉVALUATION :

Outil 5 : Comment et quand engager les membres de la communauté (page 79)
Techniques à utiliser pour faire intervenir la communauté dans le processus de planification

Outil 6 : Façons d'accroître la participation (page 81)
Autres techniques pour stimuler encore davantage la participation de la communauté

La planification en action : SQUIALA

La Première nation Squiala est située sur un territoire adjacent à la municipalité de Chilliwack, dans la vallée du Fraser, et fait partie de la nation Sto:lo. Les Squiala ont une population d'environ 125 personnes et une petite assise territoriale d'environ 670 hectares. La nation, placée devant la perspective de l'aménagement d'un important couloir de circulation qui devait traverser sa réserve, a décidé de se doter d'un Plan communautaire global pour s'assurer que le projet réponde à ses besoins.

CONSTITUER UNE ÉQUIPE DE PLANIFICATION

Nous avons fait participer toute la communauté Squiala. Nous avons créé un comité du plan de développement communautaire (PDC) composé d'aînés, de jeunes, de membres du conseil et d'employés, et qui à ce titre est représentatif. Nous avons aussi une solide équipe de projet qui bénéficie de l'appui ferme du conseil, du personnel, des consultants en planification, du conseiller juridique, des services techniques des AINC et du personnel ainsi que des politiciens municipaux de Chilliwack. Nous avons laissé aux consultants la liberté de nous dire ce qui à leur avis serait bon pour nous, plutôt que d'écouter uniquement les membres de la communauté.

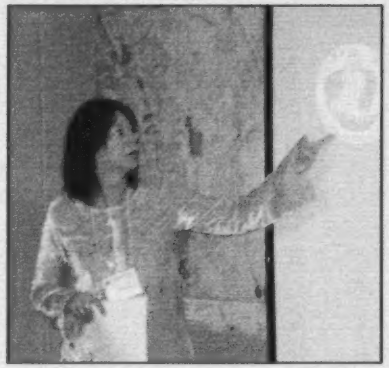
ENGAGER LA COMMUNAUTÉ

Nous avons rapidement constitué un comité de PCG, avons tenu des ateliers et fait des examens techniques continus. Nous avons dès le début associé la communauté au processus au moyen de dîners, de réunions avec les chefs de familles et de bulletins d'information. Nous veillons à ce que l'ordre du jour des réunions soit clair et à ce que ces dernières se déroulent de façon agréable. Nous mettons l'accent sur les progrès accomplis, même s'ils sont modestes. Le conseil est fortement engagé et fait une utilisation stratégique des partenaires externes.

TRAVAILLER AVEC LES MUNICIPALITÉS ET LES AUTRES PARTENAIRES

Nous avons commencé avec des déjeuners discussions. Nous avons commencé sans discuter affaires et nous y sommes venus progressivement. En collaborant avec les autres bandes et la communauté, nous

pourrons peut-être accroître notre influence sur l'administration locale. C'est très difficile si quelqu'un a eu des torts dans le passé, et il faut beaucoup d'efforts pour les surmonter. Mais il faut être honnête les uns avec les autres.



ÉLABORER UNE VISION COMMUNAUTAIRE

Nous avons commencé par faire une synthèse de la façon dont la communauté voit son avenir d'ici 20 ans. Les sujets récurrents étaient la santé, l'aide aux aînés, les installations récréatives, le développement économique et l'éducation. La vision de la communauté doit orienter le processus dès le départ, mais il faut qu'elle puisse évoluer et ne soit pas figée prématurément.

DÉVELOPPER LES CAPACITÉS

Nous avons développé nos capacités dans l'art d'élaborer des politiques, de communiquer avec la communauté, d'inclure les jeunes dans le développement du leadership et de comprendre le processus d'aménagement des terres. Ceci nous a donné confiance pour entamer le processus de codification/ désignation foncière et négocier avec les tierces parties.

PROCHAINES ÉTAPES

Nous allons continuer d'évaluer le processus de PCG dans le cadre d'un dialogue continu avec la communauté, pour évaluer la façon dont elle comprend le processus. Nous voulons déterminer la façon dont la communauté comprend le processus, les enjeux et les résultats, et aussi faire le bilan de l'activité de désignation foncière et évaluer l'utilité d'exploiter les nouvelles possibilités commerciales.

Outils

- Outil 1 : Matrice du cycle de vie communautaire du CIEL
- Outil 2 : Les composantes d'une proposition
- Outil 3 : Mandat de l'équipe de planification
- Outil 4 : Liste de vérification de la planification communautaire globale
- Outil 5 : Comment et quand engager les membres de la communauté
- Outil 6 : Façons d'accroître la participation
- Outil 7 : Groupes communautaires à engager et à faire participer
- Outil 8 : Techniques de communication
- Outil 9 : Étapes à suivre pour embaucher un consultant en planification
- Outil 10 : Tableaux d'évaluation des actifs communautaires
- Outil 11 : Analyse des FFPM
- Outil 12 : Questions de prospective
- Outil 13 : Tableau de suivi des buts, des objectifs et des projets/activités
- Outil 14 : Établir un budget
- Outil 15 : Liste de vérification de la gestion budgétaire

Outil 1 : Matrice du cycle de vie communautaire du CIEL (Centre for Innovative & Entrepreneurial Leadership)

Phase d'actualisation

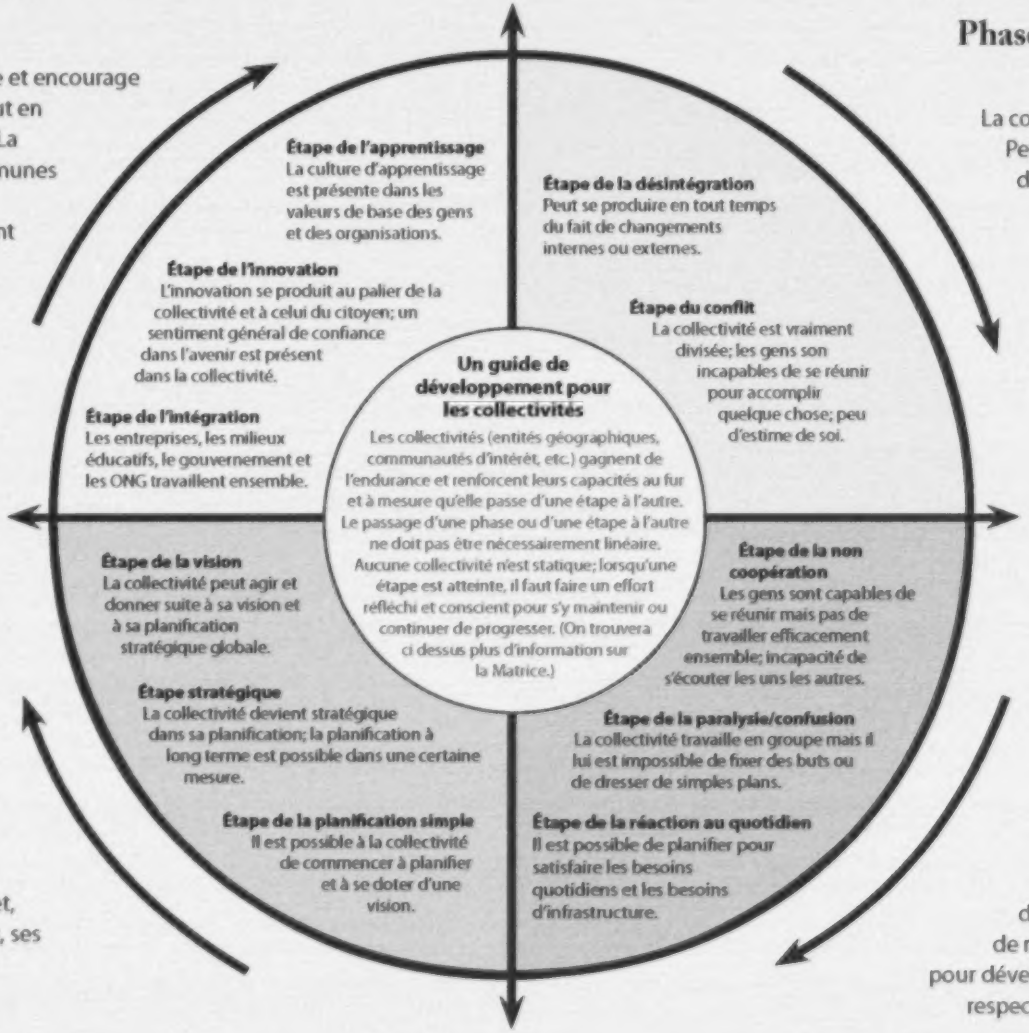
La collectivité est très développée et encourage l'apprentissage et l'innovation tout en respectant l'histoire et la culture. La collectivité a des ressources communes avec d'autres et se remet en question régulièrement, renforçant constamment ses capacités.

Action : La collectivité mène régulièrement des activités de réexamen et de réflexion pour préserver ou améliorer les acquis de l'étape/de la phase où elle se trouve.

Phase de la vision

La collectivité a conscience de l'importance de la vision et de la planification à long terme; elle est capable d'agir en ce sens.

Action : La collectivité est capable de planifier, de consulter ses membres de façon productive, de travailler pour se doter d'une pensée et d'une planification stratégiques, et, ultimement, de définir ses valeurs, ses caractéristiques et sa vision.



Phase de la pré collectivité ou du chaos

La collectivité est sous développée. Peu de ressources communes ou de conscience de la valeur de la collectivité.

Action : La collectivité peut (re)prendre forme si elle se donne des meneurs influents et respectés (élus ou non élus) et si ceux-ci agissent adéquatement.

Phase de l'émergence

La collectivité existe mais a des problèmes importants qui lui rendent impossible toute autre chose que la survie et la satisfaction des besoins à court terme.

Action : La collectivité peut faire des progrès en réalisant de petits projets non politiques de nature à renforcer la confiance, pour développer le sens de la réussite, le respect, les relations et les aptitudes.

Pourquoi la Matrice?

La difficulté, pour les collectivités qui veulent se reconstruire dans le sens de l'innovation et de l'esprit d'entreprise, est de se faire une idée claire du point où elles en sont et de la direction qu'elles veulent prendre. Cela est important pour choisir parmi les outils disponibles ceux qui correspondent le mieux aux capacités de la collectivité et aux buts visés. Si le processus de planification stratégique fonctionne bien pour certaines collectivités, il peut conduire à de la frustration et à des échecs dans certaines autres qui n'ont pas le niveau de confiance, le capital social ni les capacités nécessaires.

Qui peut l'utiliser

Chaque membre d'une collectivité ou d'une organisation peut engager ce dialogue. La Matrice peut être utilisée pour des collectivités au sens géographique, pour des communautés d'intérêt ou même pour des communautés au sein des collectivités. Un gestionnaire municipal a utilisé la Matrice pour sonder les conseillers municipaux sur l'état des communautés sociales, artistiques, commerciales et culturelles locales.

Le processus de réflexion fondé sur la Matrice peut être engagé par exemple par un groupe représentatif de la diversité de la collectivité. Ce processus peut servir également à évaluer les différences de perception entre les différents groupes sociaux : personnes âgées et jeunes, résidents établis depuis longtemps et nouveaux venus; chefs d'entreprises et organismes de service social; fournisseurs de services et clients.

Comment l'utiliser

Utiliser la Matrice pour stimuler la conversation dans votre collectivité : dans quelle phase du modèle sommes nous? Les différents secteurs de la collectivité – les jeunes, les arts, les entreprises, etc. – sont-ils à des étapes différentes? Quel chemin avons-nous parcouru?

Les membres de la collectivité peuvent discuter pour déterminer à quelle phase ou étape de la Matrice correspond la situation de leur collectivité. Ce processus peut être formel ou informel. Chaque phase de la Matrice est accompagnée de suggestions de mesures à prendre pour progresser d'une étape à l'autre.

Les membres de la collectivité peuvent définir ce qu'ils veulent que leur collectivité devienne (ils ont le choix!) et les mesures successives à prendre pour qu'elle le devienne. D'après notre expérience, les collectivités, comme les familles, ont souvent l'impression d'être plus dysfonctionnelles qu'elles ne le sont réellement. Savoir qu'on n'est pas unique au monde est une pensée libératrice. La Matrice offre une terminologie qui permet de codifier ce genre de conversation et semble très bien se prêter à l'expression du cheminement.

La Matrice peut être auto-administrée. Il est possible aussi de demander au personnel du CIEL d'animer une séance de discussion entre particuliers ou groupes communautaires. La Matrice constitue le canevas général sur lequel une collectivité peut en quelque sorte brosser son auto portrait. La Matrice permet de faire la synthèse des perceptions des citoyens et des dirigeants et aide les uns et les autres à mieux comprendre le groupe qu'ils composent.

Résultats

Le plus important, c'est que la collectivité elle-même définit collectivement ce qu'elle veut devenir et les mesures successives à prendre ainsi que les ressources nécessaires pour qu'elle le devienne. Les collectivités peuvent progresser ou régresser dans le cycle de la Matrice. L'évolution peut être inégale et n'est pas nécessaire linéaire. Certaines collectivités ont parfois besoin de faire un « saut quantique » ou un changement de paradigme pour passer d'une étape à l'autre.

Ressources supplémentaires

Le CIEL est conscient du fait qu'aucune collectivité n'est unidimensionnelle. Lorsque la conversation entre les intervenants a commencé, il peut être utile de faire le point sur les différents éléments constitutifs d'une collectivité ou d'une organisation, et que nous appelons : « connexions et coopération »; « vitalité »; « inclusion et valeurs communautaires »; « leadership »; « capacité stratégique »; « viabilité communautaire »; et « esprit d'entreprise communautaire ».

Pour ceux qui désirent approfondir encore davantage leur connaissance de ce qui « fait marcher la collectivité », le personnel du CIEL peut organiser un processus fondé sur la Matrice pour examiner chacun de ces éléments. Nous sommes également en train de mettre au point un outil d'évaluation en ligne gratuit pour aider les collectivités à évaluer leur vitalité en fonction de ces éléments, et pour mettre à leur disposition quelques outils relatifs à ces derniers. Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter le bureau du CIEL ou visiter notre site Web.

Téléphone : 1.250.352.1933
Télécopieur : 1.250.661.1395
Libre appel : 1.800.661.1395
info@theCIEL.com / www.theCIEL.com

Outil 2 : Les composantes d'une proposition

Lettre d'accompagnement	Présente votre proposition	1 page
Page titre	Projette une image professionnelle	1 page
Table des matières	Références	1 page
Résumé du projet	Définition du cadre du projet et aperçu de l'ensemble de la proposition	1 page
Contexte	Votre organisation et la communauté qu'elle sert	De 1 paragraphe à 1 page
Justification du projet	Pourquoi ce projet est nécessaire	De 1 à 2 pages
Buts et objectifs du projet	Résultats	1 page
Description du programme	Les rouages du projet; activités; responsabilités; échéanciers	De 1 à 3 pages
Budget	Description financière du projet, avec notes explicatives	1 page
Évaluation du projet	Comment vous mesurerez la réussite et les résultats de votre projet	De 1 à 2 pages
Suivi	Entretenir le projet	1 page
Annexes	Documentation d'appui	Selon les besoins

Outil 3 : Mandat de l'équipe de planification

Objet

L'équipe de planification a pour fonction de soutenir et d'orienter l'élaboration du plan communautaire global (PCG). Il est possible que l'équipe de planification reste en place pour apporter son aide pendant les étapes de la mise en œuvre et du contrôle/évaluation du processus de planification.

Représentation

Dans la mesure du possible, l'équipe de planification est représentative de la communauté dans son ensemble et peut comprendre des représentants :

- de la communauté au sens général, y compris les aînés, les jeunes et les groupes familiaux
- des membres des groupes communautaires
- du chef et du conseil
- des conseils d'administration
- des administrateurs, des gestionnaires ou du personnel de services administratifs clés

Il est recommandé que l'équipe de planification contienne au plus 15 membres, chiffre compatible avec le maximum d'efficacité et d'efficience.

Engagement et responsabilisation

Les membres de l'équipe de planification sont des bénévoles. Ils sont déterminés à faire du processus de PCG une réussite et sont comptables envers les membres de la Première nation. Ils prennent leur travail de bénévolat au sérieux et acceptent d'assister aux réunions régulières de l'équipe de planification. De préférence, ils offrent leurs services pour une durée précise (par exemple, deux ans).

Rôles et responsabilités

Équipe de planification

Sous la direction du coordonnateur de la planification, l'équipe de planification :

- lance et coordonne les activités propres aux étapes de la préplanification et de la planification du processus de PCG, y compris celles qui consistent à inciter la communauté à participer et à communiquer avec cette dernière.

Plus précisément, l'équipe de planification :

- fait ou fait faire les recherches nécessaires à la PCG
- fait des recommandations sur la façon d'obtenir le soutien technique nécessaire (consultants)
- coordonne les activités de levée de fonds et de lobbyisme nécessaires aux activités de la PCG
- exprime à la communauté ainsi qu'à son chef et à son conseil ses recommandations ou préoccupations sur la bonne marche de la PCG
- recommande le processus d'approbation de la PCG par la communauté et ses dirigeants
- recommande le processus d'évaluation et de révision de la PCG
- mène d'autres activités connexes au besoin.

Coordonnateur de la planification

Le coordonnateur de la planification fait office de président et secrétaire de l'équipe de planification. Il/elle :

- convoque, organise et préside les réunions de l'équipe de planification
- tient lieu de porte-parole de l'équipe de planification
- reste en liaison avec la collectivité, l'administration, les dirigeants, les consultants et les partenaires stratégiques, selon les besoins
- dirige l'élaboration et la mise en œuvre des plans de travail de l'équipe de planification
- oriente l'équipe de planification selon les besoins

Recommandations et prises de décisions

L'équipe de planification fonde ses activités, ses recommandations et ses décisions sur les orientations données par la communauté. L'équipe de planification tente de prendre ses décisions par consensus. Si un consensus ne peut être établi et que la décision touche directement une recommandation sur la mise en œuvre ou la révision de la PCG, l'équipe de planification doit consulter la communauté ou inclure une clause dans le plan pour le règlement des conflits.

Outil 4 : Liste de vérification de la planification communautaire globale

Cette liste de vérification contient des éléments de base utiles pour orienter la collectivité au cours des principaux stades de chaque étape de planification.

Préplanification

- ❑ Évaluation de l'état de préparation de la communauté à la PCG
- ❑ Les dirigeants, les administrateurs et la communauté sont informés de l'intention d'ouvrir un processus de PCG
- ❑ Les dirigeants, les administrateurs et la communauté apportent leur appui à la PCG
- ❑ Le coordonnateur de la planification est désigné; la description de poste est rédigée
- ❑ Les membres de l'équipe de planification sont désignés; le mandat est rédigé
- ❑ On obtient le financement nécessaire (au moins pour les deux premières phases de la planification)
- ❑ On obtient le soutien technologique nécessaire (ordinateurs, SIG, etc.)
- ❑ Les plans de travail de la préplanification et de la planification sont élaborés
- ❑ Des modèles de planification sont cherchés/sélectionnés
- ❑ Les partenaires potentiels sont trouvés/informés de l'intention de procéder à la PCG
- ❑ Le soutien technique nécessaire (consultants) est défini
- ❑ Le processus de PCG est communiqué à tous les intéressés (bulletins, forums, etc.)

Planification

Des renseignements de base sont recueillis sur :

- ❑ Le milieu géographique (local et régional)
- ❑ La famille linguistique et culturelle (y compris les capacités linguistiques)
- ❑ Le développement de l'infrastructure (actifs existants, y compris le logement)
- ❑ Programmes et services sociaux (liste, demande)
- ❑ Programmes et services de santé (liste, demande, tarifs)
- ❑ Profil démographique (y compris la distribution des âges et des sexes)
- ❑ Assise territoriale (dimensions et caractéristiques géographiques)
- ❑ Ressources naturelles (de l'assise territoriale; de la région)
- ❑ Structures de gouvernance (description et organigramme)
- ❑ Programmes et services éducatifs (liste, taux de réussite)
- ❑ Profil économique (régional, local; taux de chômage, secteurs d'emploi, salaire moyen)
- ❑ Culture (pratique des traditions, degré de pratique du mode de vie de subsistance)
- ❑ Plans et rapports existants
- ❑ Renseignements recueillis auprès de la collectivité (sondages, journées portes ouvertes, forums, groupes de concertation, réunions, dîners, etc.)
- ❑ Information soumise à la communauté et à ses dirigeants, et avalisée par ceux-ci

Analyse de la communauté
— Forces, faiblesses, possibilités et menaces :

Enjeux et points forts définis par la collectivité dans les secteurs-clés suivants :

- ❑ Terres et ressources
- ❑ Culture
- ❑ Société
- ❑ Économie
- ❑ Gouvernance
- ❑ Développement de l'infrastructure
- ❑ Santé
- ❑ Accord et appui de la communauté et des dirigeants

Vision et valeurs

- ❑ Élaboration par la communauté d'un énoncé de vision et de valeurs
- ❑ Accord et appui de la communauté et des dirigeants

Cadre stratégique global

- ❑ Élaboration du cadre stratégique de la PCG par la communauté, en fonction de champs de planification-clés pertinents pour la communauté
- ❑ Accord et appui de la communauté et des dirigeants

Buts et objectifs

Buts et objectifs communs définis par la communauté dans les secteurs-clés suivants :

- ❑ Terres et ressources
- ❑ Société
- ❑ Économie
- ❑ Gouvernance
- ❑ Culture
- ❑ Développement de l'infrastructure
- ❑ Santé
- ❑ Accord et appui de la communauté et des dirigeants

Projets et activités

Projets et activités définis dans les secteurs-clés suivants :

- ❑ Terres et ressources
- ❑ Société
- ❑ Économie
- ❑ Gouvernance
- ❑ Culture
- ❑ Développement de l'infrastructure
- ❑ Santé
- ❑ Définition des résultats clés
- ❑ Projets élaborés par la communauté
- ❑ Accord et appui de la communauté et des dirigeants

Stratégie de mise en oeuvre

- ❑ Les projets/activités reçoivent une cote et sont classés par ordre de priorité (horizon de 5 à 10 ans)
- ❑ Le financement est assuré (nation, autres sources)
- ❑ La communauté donne son aval à la stratégie de mise en oeuvre
- ❑ Les projets sont lancés

Accord de la communauté

- ❑ La communauté donne son aval au plan communautaire global (p. ex., vote, réunion communautaire, groupes de concertation, processus traditionnel)
- ❑ Le chef et le conseil prennent acte du plan et y souscrivent

Mise en œuvre et suivi

- ❑ Budget préparé et approvisionné
- ❑ Projets/activités lancés
- ❑ Rapports sur le plan de travail préparés et annexés au Plan
- ❑ Le Plan et les rapports de projet sont à la disposition de la communauté
- ❑ Des rapports d'étape sont présentés régulièrement à la communauté (trimestres, semestres ou tous les ans)
- ❑ Une évaluation a lieu tous les ans
- ❑ Adoption d'un processus permettant les futures révisions du Plan
- ❑ Création de nouvelles stratégies de mise en œuvre tous les cinq ans
- ❑ La communauté donne son aval aux nouvelles stratégies de mise en œuvre et participe à leur réalisation
- ❑ Le plan communautaire est mis à jour tous les 20 ans *ou selon les besoins*

(adapté de www.communityplanning.net)

Outil 5 : Comment et quand engager les membres de la communauté

Tâches	Fonctions de participation	Mécanismes de participation
Préplanification	▸ Informer le processus de planification ▸ Informer les membres de l'équipe de planification ▸ Informer le mandat	▸ Réunions communautaires ▸ Groupes de concertation ▸ Séance portes ouvertes ▸ Sondages ▸ Bulletin
Collecte de l'information de base	▸ Fournir des données démographiques et socio-économiques ▸ Fournir le contexte historique ▸ Examiner les constatations et les produits de l'équipe de planification	▸ Réunions communautaires ▸ Visites à domicile ▸ Groupes de concertation ▸ Séances portes ouvertes ▸ Sondages ▸ Bulletin ▸ Centre de planification communautaire
Établissement de la vision et des valeurs	▸ Exprimer les rêves d'avenir ▸ Examiner les valeurs communautaires ▸ Créer un énoncé de vision ▸ Examiner les constatations et les produits de l'équipe de planification	▸ Réunions communautaires ▸ Visites à domicile ▸ Groupes de concertation ▸ Séances portes ouvertes ▸ Sondages ▸ Bulletin ▸ Centre de planification communautaire

Tâches	Fonctions de participation	Mécanismes de participation
Cerner les enjeux et les points forts	▸ Décrire les points forts et les points faibles de la communauté ▸ Décrire les possibilités et les menaces pour la communauté ▸ Définir les processus et les causes historiques qui expliquent la situation actuelle ▸ Examiner les constatations et les produits de l'équipe de planification	▸ Réunions communautaires ▸ Visites à domicile ▸ Groupes de concertation ▸ Séances portes ouvertes ▸ Sondages ▸ Bulletin ▸ Centre de planification communautaire
Définir les buts et les objectifs	▸ Définir les buts et les objectifs précis de la communauté ▸ Examiner les constatations et les produits de l'équipe de planification	▸ Réunions communautaires ▸ Visites à domicile ▸ Groupes de concertation ▸ Séances portes ouvertes ▸ Sondages ▸ Bulletin ▸ Centre de planification communautaire

Tâches	Fonctions de participation	Mécanismes de participation
Définir les projets/activités	▸ Définir les projets et les activités précis nécessaires pour réaliser les buts et les objectifs de la communauté ▸ Préciser les résultats/ produits désirés ▸ Examiner les constatations et les produits de l'équipe de planification	▸ Réunions communautaires ▸ Visites à domicile ▸ Groupes de concertation ▸ Séances portes ouvertes ▸ Sondages ▸ Bulletin ▸ Centre de planification communautaire ▸ Visites de lieux divers ▸ Cartographie
Accord de la communauté et des dirigeants	▸ Participer au processus d'approbation du plan	▸ Réunions communautaires ▸ Groupes de concertation ▸ Sondages ▸ Bulletin ▸ Référendum

Tâches	Fonctions de participation	Mécanismes de participation
Mise en œuvre, suivi et évaluation	▸ Établir l'ordre de priorité des projets et des activités ▸ Élaborer et mettre en œuvre les plans de travail ▸ Participer au suivi et à l'évaluation des plans de travail ▸ Faire des commentaires et des critiques constructives	▸ Réunions communautaires annuelles/semi annuelles ▸ Sondages ▸ Bulletins trimestriels/ semestriels/ annuels

Outil 6 : Façons d'accroître la participation

Réunions communautaires

Les réunions communautaires sont des activités semi officielles servant à recueillir des opinions, à faire le point sur la situation ou à expliquer les étapes du processus de planification dans l'espoir de les faire accepter. Informez la communauté longtemps à l'avance de la date, de l'heure, du lieu et de l'ordre du jour de la réunion. Distribuez par la suite le compte rendu de la réunion. Envisagez d'intégrer des éléments sociaux ou traditionnels à la réunion, par exemple un dîner, une danse ou une autre activité traditionnelle. Les outils visuels tels que les cartes, les diagrammes, les affiches ou les maquettes peuvent être utiles à la bonne marche d'une réunion.

Visites à domicile

Tout le monde n'a pas les moyens de se rendre à des réunions communautaires, et certaines personnes se sentent mal à l'aise dans la foule. Une visite à domicile informelle par un membre de l'équipe de planification est une bonne façon de recueillir de l'information auprès d'un individu ou d'une famille. Les visites à domicile et les présentations itinérantes sont une bonne façon de faire en sorte que chacun puisse participer.

Groupes de concertation

Un groupe de concertation est un petit groupe de gens qui examinent une question en atelier. Il peut s'agir d'un groupe d'intérêt spécial de jeunes, de gestionnaires, d'aînés, etc. Les groupes de concertation offrent un cadre propice à la collaboration, permettent à chacun d'exprimer son point de vue et facilitent la production de nouvelles idées. Les groupes de concertation peuvent se concentrer sur la recherche de solutions à des problèmes particuliers; si un problème se pose, dressez la liste de cinq ou six points dont un groupe de concertation pourrait discuter dans un cadre informel mais structuré.

Séance portes ouvertes

Une séance portes ouvertes est une rencontre informelle sans ordre du jour précis, et ouverte au public pendant une longue période—il faut en informer les gens clairement et abondamment pour qu'ils viennent en grand nombre. Les séances portes ouvertes favorisent la participation des individus qui hésitent à exprimer leur opinion devant des groupes nombreux. Les membres de la communauté peuvent examiner des présentoirs, lire l'information affichée, prendre des notes et inscrire des suggestions sur des cartes et des tableaux de papier.

Sondages

Les sondages communautaires sont des outils utiles pour recueillir des données, des opinions et des options, et pour établir le degré de soutien dont bénéficie le processus. Dans le cas des sondages envoyés par la poste, et que les membres doivent remplir eux-mêmes, il faut que les questions soient claires et concises, et qu'elles n'exigent pas un effort excessif de la part du répondant. Dans le cas des sondages effectués en personne par les membres de l'équipe de planification, les questions peuvent être de nature plus générale. Pour inciter les gens à répondre au sondage, certaines communautés offrent des prix aux gagnants d'un tirage au sort effectué parmi les répondants.

Bulletins

Un bulletin publié régulièrement (toutes les semaines, tous les mois, à chaque étape de la planification, etc.) permet de tenir informés du processus de planification les résidents et les membres vivant à l'extérieur de la réserve. Il faut adopter une présentation visuelle simple pour que le bulletin ait un aspect uniforme pendant toutes les étapes du processus de planification. Les bulletins peuvent être livrés à domicile, envoyés par la poste aux résidents de l'extérieur de la réserve, envoyés par courriel, ou affichés sur un site Web. L'information donnée sur les propositions ou les projets permet aux gens d'assimiler les données et d'engager des discussions officielles avant les réunions communautaires.

Centre de planification communautaire

Un local permanent ou semi permanent, aménagé dans un bâtiment politiquement neutre, offre un contexte propice à la discussion de questions importantes et aux contacts avec un plus grand nombre de membres de la communauté. Encouragez la communauté à venir sur place et à examiner les cartes, photographies, maquettes et renseignements présentés sur la planification communautaire et son importance. Une boîte à suggestions anonyme pourrait encourager encore davantage la participation.

Exercice de cartographie

Les groupes de concertation, le centre de planification communautaire ou les séances portes ouvertes se prêtent bien aux exercices de cartographie. Commencez avec une carte de base—par exemple, une photographie aérienne, une carte vide d'inscription ou une carte d'arpentage—et encouragez les membres de la collectivité à inscrire les points importants sur la carte. Ces points importants peuvent consister en zones de subsistance, lieux d'intérêt, zones d'inondation, sources d'eau, lieux sacrés, zones hydrographiques protégées, sources de gravier, caractéristiques/obstacles géologiques, bâtiments communautaires, aéroports, zones résidentielles, routes, etc. Cette carte peut servir à déterminer l'affectation des terres et à définir les fonctions qui feront l'objet du futur Plan communautaire global.

Visites sur place

Les visites dans la communauté, sur les terres de réserve, les terres avoisinantes ou les terres susceptibles d'être visées par un règlement conventionnel (traité), peuvent aider les membres à visualiser les possibilités et les menaces dont doit tenir compte le Plan communautaire. Ces visites sur place sont souvent des activités collectives amusantes qui peuvent contribuer à susciter de la sympathie pour le processus de planification.

MOYENS SUPPLÉMENTAIRES :

Projets d'action communautaire

Le fait d'amener les membres de la communauté à participer à des projets de collaboration structurés peut contribuer à développer parmi eux l'esprit de coopération en matière de planification ainsi que l'esprit communautaire. Parmi les exemples de projets d'action communautaire, citons : le nettoyage d'un cours d'eau ou d'une vieille décharge publique; une journée communautaire de nettoyage de terrains privés; aider les Aînés à prendre soin de leurs jardins et de leurs logements; embellir un espace public; réparer des actifs communautaires tels que les abris d'autobus.

Semaine d'activité

Prévoir une semaine d'activité de planification communautaire comportant des activités de nature à réunir des gens de tous âges, par exemple :

- Projet artistique – des enfants créent des œuvres d'art sur un thème tel que « Une chose que j'aime dans ma communauté »
- Projet de création d'affiches – concours de création d'affiches et/ou logos qui seront utilisés dans les publications et les matériaux concernant la planification
- Atelier de photographie – recueillir et reproduire des photographies historiques de gens, de lieux et d'événements liés à la communauté; prendre une série de photographies qui pourront servir plus tard à des comparaisons « avant/après »; créer un narratif photographique de la participation de la communauté au processus de planification
- Contes – donner aux Aînés l'occasion de raconter des histoires du passé de la communauté

Site Web

Créer un site Web de la planification communautaire pour décrire le processus, faire le point sur son évolution, et fournir les coordonnées des membres de l'équipe de planification. Afficher les bulletins, les dates de réunions et les ordres du jour de réunions sur le site, et veiller à ce que l'information soit tenue à jour. Prévoir des liens avec d'autres sites Web de votre nation (c. à d. le site Web de l'administration de la bande ou le site Web sur le traité).

Publicité radiodiffusée et émissions débat

Acheter une tranche publicitaire sur une station de radio locale pour informer les résidents des réunions communautaires et des rencontres sociales, faire connaître les bulletins publiés et faire le point sur l'évolution de la planification. Une émission débat à laquelle participeraient des membres de l'équipe de planification, des membres de la communauté et des dirigeants politiques peut également être utile au débat sur les questions communautaires importantes.

Organisme de planification régional

Avec les autres Premières nations, mettre sur pied un organisme non gouvernemental régional qui servira de ressource et de centre de formation en matière de planification. Les membres de Premières nations qui ont des antécédents en planification pourraient être employés dans ce centre pour donner de la formation, appuyer et éclairer la planification communautaire et faire un suivi général à long terme.

Élaboration d'une constitution

L'élaboration d'une constitution pour la communauté peut être utile à la planification dans la mesure où elle consacre la vision communautaire commune, garantit la participation du public à la gouvernance et aux processus de prise de décision, et crée des mécanismes de responsabilisation et de suivi.

Outil 7 : Groupes communautaires à engager et à faire participer

Chef et conseil :

Il est essentiel que les dirigeants participent au processus de planification et y soient favorables. Le rôle du conseil étant de lancer le processus, de lui fournir la direction et les encouragements nécessaires, et d'en guider l'administration, il faut qu'il ait une connaissance pratique du plan et de son contenu, et que ce dernier corresponde a la vision de la communauté. L'équipe de planification doit notamment rencontrer le conseil pour : recueillir des renseignements sur la communauté; recueillir des points de vue et des suggestions pour chaque étape; discuter des changements administratifs qui permettront de mettre en œuvre le plan; et obtenir du conseil qu'il prenne acte de l'appui de la communauté au plan.

Administration :

Le personnel administratif de la bande est une excellente source d'information, en particulier pendant les étapes de la planification consistant à définir en détail les points forts et les enjeux, les buts et les objectifs, enfin les tâches. Comme les services administratifs seront responsables dans une grande mesure de la mise en œuvre du plan, tous les employés doivent connaître ce dernier, et notamment les projets concernant leur secteur de responsabilité.

Ainés :

Les aînés constituent une structure de soutien essentielle au processus de planification. Il faut leur demander de contribuer à chaque étape de la planification, en particulier en raison de leur connaissance des traditions, de la culture et de l'histoire, et de leurs besoins particuliers en matière de programmes et de services.

Chefs de familles :

Les réunions des chefs de familles, ou la liaison permanente avec eux, sont d'excellents moyens de diffuser l'information sur la planification et de susciter de l'appui pour le projet. Des chefs de familles pourraient être chargés de se tenir informés de l'évolution de la planification ou de faire partie de l'équipe de planification afin de communiquer avec les membres de leurs familles et demander leur avis, et de rapporter ces éléments d'information à l'équipe de planification.

Jeunes et enfants :

Les jeunes, en tant que « dirigeants de demain », doivent être encouragés à participer au processus de planification. Créer un conseil ou un groupe de concertation de jeunes, et organiser des activités spéciales pour jeunes à chaque étape de la planification. Les jeunes doivent être très étroitement associés au processus d'établissement de la vision, des buts et des objectifs, ainsi qu'à celui de la définition des besoins en matière de programmes et de services.

Groupes communautaires :

Dans chaque communauté, nombreux sont les autres groupes auxquels l'équipe de planification doit s'adresser. Cela comprend : les sociétés traditionnelles et culturelles; les groupes d'affaires; les clubs et groupes sportifs; les groupes de soutien des femmes; les groupes religieux; et d'autres encore.

Outil 8 : Techniques de communication

Comment créer un milieu favorable :

- Rappeler qu'il n'y a pas de mal à faire des erreurs et à parler même quand on n'est pas sûr d'avoir raison
- Essayer de ne pas tenir compte des individualités quand on travaille sur une question
- Permettre l'expression et l'analyse des émotions
- Les règles de base (les principes de respect) pourraient préciser qu'on ne doit pas interrompre les gens ni être menaçant à leur égard
- Souligner que le débat est une bonne chose
- Veiller à ce que les hommes et les femmes s'expriment les uns comme les autres et que l'ensemble des gens se sentent encouragés à parler
- Être concis et précis
- Prendre le temps de vérifier que chacun comprend l'information échangée
- Organiser des services de garderie.

Comment communiquer efficacement :

Préparation :

- **À qui** parlez-vous? (Connaître votre auditoire)
- **Quel** est votre message le plus important?
- **Quand** peut-on exprimer ce message avec le plus d'efficacité?
- **Où** doit-on tenir cette discussion pour qu'elle soit le plus efficace possible?
- **Pourquoi** les gens devraient-ils vous écouter? (Quelle est la valeur de votre message)
- **Comment** s'y prendre pour faire passer le message au maximum?

Présentation :

- Veiller à ce que le message soit clair et simple
- Être préparé
- Être engageant lorsqu'on exprime le message
- Être naturel
- Veiller à ce que le message reste précis

Comment faire une présentation efficace :

L'équipe de planification sera appelée à faire une série de présentations pendant le processus de planification. Voici quelques trucs pour les réussir :

- L'introduction devrait être de nature à saisir l'attention
- Résumer les éléments principaux au début de la présentation
- Veiller à la succession logique des éléments
- Inclure des outils visuels faciles à comprendre
- La conclusion doit être aussi brève que possible et liée à l'introduction
- S'assurer que chacun peut voir la présentation
- Distribuer s'il y a lieu une version papier de la présentation ou des documents connexes

Comment organiser une réunion efficace :

- Distribuer l'ordre du jour aux participants avant la réunion
- Encourager la participation active
- Veiller à ce que la réunion progresse à un rythme agréable
- À la fin de la réunion, résumer la discussion et les recommandations éventuelles
- Distribuer un procès-verbal concis de la réunion aux membres de la communauté

Comment résoudre les différends :

1. Définir et prendre acte
   a. Examiner l'environnement du moment
   b. Réunir l'information
   c. Décrire la situation et examiner les facteurs qui y ont conduit
   d. Préciser le but de ce qu'il faut accomplir

2. Chercher et creuser – Trouver les solutions de rechange
   a. Aller au-delà des solutions de type « c'est l'un ou l'autre »
   b. Définir autant de solutions que possible
   c. Définir les critères de la décision finale
   d. Évaluer les diverses solutions de rechange, les avantages, les inconvénients et les conséquences

3. Décider – Choisir une solution
   a. Sélectionner la solution la plus appropriée
   b. Déterminer le plan de mise en œuvre – qui fait quoi, d'ici quand?
   c. Faire le suivi des tâches attribuées
   d. Évaluer la solution et sa mise en œuvre

Outil 9 : Étapes à suivre pour embaucher un consultant en planification

1. Trouver un planificateur

Le Planning Institute of British Columbia tient une liste de planificateurs professionnels disponibles dans la province. Pour vous procurer cette liste, contacter l'Institut : Tél. : (604) 696 5031, courriel : pibc@telus.net, site Web : www.pibc.bc.ca. Pour les non-membres, la liste coûte 26,75 $ (y compris la TPS).

Vous pouvez également demander la recommandation d'autres Premières nations qui ont eu une bonne expérience de certains planificateurs. De préférence, n'embauchez pas de consultants qui ont offrent du « prêt à planifier »—un bon planificateur vous écoutera, travaillera avec vous et proposera une approche adaptée à votre communauté.

2. Contacter plusieurs planificateurs

Envoyer une lettre d'une page à des consultants en planification potentiels pour leur demander s'ils seraient intéressés à participer au processus de planification communautaire globale de votre communauté. Cette lettre doit faire état de vos attentes, des échéanciers et de la date butoir pour vous contacter pour recevoir la Demande de proposition.

3. Préparer une Demande de proposition.

La Demande de proposition (DDP) développe la lettre d'une page et contient le cadre de référence détaillé du plan communautaire global. Ce cadre de référence aidera le consultant à formuler son projet de budget. Les détails à préciser peuvent comprendre le nombre de réunions ou d'ateliers que le consultant devra diriger, les produits à livrer (par exemple des rapports ou des imprimés pour ateliers), la nature de l'interaction prévue avec les dirigeants du projet, l'échéancier, etc. Si un consultant demande des détails sur le projet, à vous de juger si vous devez ou non révéler votre budget. Vous pourriez répondre : « Je ne peux révéler le budget, mais il est dans les limites normalement associées à ce type de projet. »

4. Évaluer les consultants

Évaluer les présentations des consultants en vous servant d'une « matrice » composée de critères. Quand il y a beaucoup de propositions, il est souvent souhaitable de créer un groupe/comité chargé d'en faire l'évaluation. Si possible, les évaluations devraient être faites sans que les noms des entrepreneurs soient connus des évaluateurs (quoique cela soit parfois impossible). À défaut, un groupe/comité peut évaluer les propositions sans indiquer les noms des entrepreneurs dans la matrice d'évaluation finale, si bien que lorsque celle-ci est présentée aux chef et conseil ou au comité de planification, leurs décisions seront fondées sur l'évaluation seulement, et non sur le nom des entrepreneurs. Les noms des cabinets et des particuliers sont révélés à la fin, mais une matrice d'évaluation qui permet d'évaluer un certain nombre de facteurs importants sans faire référence aux cabinets ni aux particuliers concernés est un outil inestimable pour la prise de décisions objectives. Après élimination des propositions inacceptables, des vérifications de référence peuvent être faites pour s'assurer de la fiabilité et de l'honnêteté des offrants admissibles et de leur compatibilité globale avec la communauté. Si la liste des candidats admissibles est courte, on peut si nécessaire leur demander de faire des présentations ou les convoquer à des entrevues.

5. Rédiger un contrat

Préparer et signer le contrat financier avec le consultant. Le contrat devrait contenir le cadre de référence de l'étude de planification fourni avec la DDP; le plan de travail et l'échéancier proposés; la proposition du consultant, fondée sur le cadre de référence; et les autres détails pertinents concernant les responsabilités des parties, l'assurance, le barème des coûts et le calendrier de paiement. Le contrat final doit être signé par le consultant ainsi que par le chef et le conseil.

Outil 10 : Tableaux d'évaluation des actifs de la communauté

Lorsque vous aurez rempli les formules ci-dessous, vous aurez une idée des acquis et des besoins de votre communauté en matière de programmes, de services, d'infrastructure, de services publics et de développement des capacités. N'hésitez pas à créer d'autres tableaux de ce genre pour définir les autres besoins et priorités de la communauté.

Évaluation des projets d'immobilisations et des infrastructures

	En avez vous un?		Condition			Suffisant?		Nécessaire?	
	Oui	Non	Bonne	Moyenne	Mauvaise	Oui	Non	Oui	Non
Aéroport									
Cimetière									
Bâtiment du conseil									
Centre communautaire									
Logement pour aînés									
Caserne de pompiers									
Port									
Centre de santé									
Service Internet									
Bibliothèque									
Bâtiment de police									
Parcs									
Routes									
Écoles									
Élimination des déchets solides									
Centre pour jeunes									
Autre :									
Autre :									
Autre :									
Autre :									
Autre :									
Autre :									
Autre :									

Évaluation des services

Ressource		Existant?		Améliorations nécessaires?	
Catégorie	Type	Oui	Non	Oui	Non
Gouvernance	Participation de la communauté				
	Protection incendie				
	Intervention d'urgence				
	Police				
	Autre :				
Terres et ressources	Planification de l'utilisation des terres				
	Foresterie				
	Pêche				
	Autre :				
	Autre :				
Société	Éducation				
	Aide sociale				
	Garderies				
	Violence domestique				
	Personnes âgées				
	Counseling				
	Prévention du suicide				
	Justice/droit				
	Aptitudes à la vie quotidienne				
	Autre :				

Ressource		Existant?		Améliorations nécessaires?	
Catégorie	Type	Oui	Non	Oui	Non
Santé	Nutrition				
	Toxicomanie				
	Promotion de la santé				
	Planning familial				
	Activités récréatives				
	Autre :				
Culture	Langues				
	Jeunes				
	Conteurs				
	Arts et artisanat				
	Autre :				
Économie	Développement des ressources humaines				
	Développement économique communautaire				
	Société de développement économique				
	Autre :				
Infrastructure matérielle	Logement				
	Immobilisations				
	Traitement des eaux				
	Entretien du village				
	Autre :				

Évaluation du développement économique

Emploi	Nombre d'emplois	Pourvus par des membres de la communauté?		Temps		Salaire
Type	#	Oui	Non	Plein	Partiel	Moyen

Évaluation de la formation professionnelle, de l'éducation et du développement des capacités

Catégorie	Emploi	Existant?		Formation nécessaire?	
		Oui	Non	Oui	Non
Gouvernance					
Terres et ressources					
Société					
Santé					

Catégorie	Emploi	Existant?		Formation nécessaire?	
		Oui	Non	Oui	Non
Culture					
Économie					
Infrastructure matérielle					
Autre					

Outil 11 : Analyse des FFPM

	Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces
Gouvernance	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸
Terres et ressources	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸
Santé	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸
Société	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸
Culture	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸
Économie	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸
Infrastructure	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸

Outil 11 : Échantillon d'analyse des FFPM

	Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces
Gouvernance	▸ Élaboration du code électoral	▸ Mauvaises communications entre les secteurs et les entités de la bande	▸ Adopter nos propres lois après le traité	▸ Imposition de mesures de redressement à cause de la dette de la bande
Terres et ressources	▸ Le code foncier est en cours d'élaboration	▸ Les gestionnaires des terres et des ressources ne communiquent pas bien	▸ Nous sommes situés dans une région où la terre pourrait prendre de la valeur à l'avenir	▸ La mise en valeur des terres pourrait rendre la chasse et la cueillette difficiles
Santé	▸ Nouveau centre de santé; personnel de qualité ▸ Sensibilisation accrue de la collectivité aux questions sanitaires	▸ Alcoolisme et toxicomanie, en particulier parmi les jeunes ▸ Taux élevés de diabète et d'obésité	▸ Les services de santé pourraient être fournis dans la région immédiate	▸ Réduction du financement gouvernemental de promotion de la santé
Société	▸ Nombre croissant de membres qui reviennent dans la communauté avec des diplômes postsecondaires ▸ Participation accrue aux programmes pour jeunes en dehors des heures de classe	▸ Taux de décrochage de 65 % à l'école secondaire ▸ Pas de centre où les jeunes peuvent se réunir	▸ Augmentation du financement fédéral pour le développement des aptitudes à la vie quotidienne ▸ Négociation d'ententes de service sur les installations municipales	▸ Les mises à pied à l'usine locale pourraient entraîner une hausse de la demande d'aide sociale
Culture	▸ Des cours de langues sont donnés dans les écoles élémentaires et secondaires locales	▸ Le taux de maîtrise de la langue traditionnelle est bas	▸ Le tourisme se développe – on pourrait offrir des circuits et des activités culturelles	▸ Les travaux de mise en valeur pourraient limiter l'accès à la cédrière

	Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces
Économie	▸ Grand potentiel pour le développement des terres de la réserve ▸ Le taux de chômage a baissé au cours des dernières années	▸ De nombreux membres n'ont que des emplois saisonniers ▸ Les membres dépendent trop de la bande pour l'emploi	▸ Nouveau programme de développement des petites entreprises des Premières nations	▸ L'industrie de la pêche est en déclin – cela pourrait toucher de nombreux membres de la bande
Infrastructure	▸ La nouvelle usine de traitement des eaux permet de fournir une eau de qualité normale	▸ La liste d'attente pour les logements dépasse les 40 demandes	▸ Possibilité de louer les installations existantes et les aires de bureau vacantes	▸ Beaucoup de membres souhaitent revenir chez eux après le traité – la demande de logements augmentera

Outil 12 : Questions de prospective

Questions préliminaires à l'établissement de la vision

1

Dans 25 à 50 ans d'ici…

...que sera notre communauté?
...qu'est-ce-qui sera différent, qu'est ce qui sera semblable?
...qu'en sera-t-il de nos terres?
...comment nos gens vivront-ils les uns avec les autres?
...quelles activités les gens mèneront-ils?

2

Quels sont les traditions et les principes les plus précieux que nous voulons préserver et pratiquer dans l'avenir?

3

Quel souvenir souhaitez-vous que notre communauté laisse aux futures générations?

Outil 13 : Tableau de suivi des buts, objectifs et projets

Principal champ de planification	Buts	Objectifs	Projets/activités

Outil 13 : Échantillon — Tableau de suivi des buts, objectifs et projets

Secteur clé de planification	Buts	Objectifs	Projets/activités
Gouvernance	▸ Participation de la communauté au processus de prise de décisions	▸ Création d'un conseil de la jeunesse pour communiquer avec le chef et le conseil	▸ Finances • Établir un budget et trouver du financement pour les réunions du conseil de la jeunesse ▸ Politique/administration • Élaborer une politique de collaboration entre le chef et le conseil et le conseil des jeunes
Santé	▸ Améliorer l'état de santé des membres de la communauté	▸ Fournir des services dentaires dans la réserve	▸ Politique/administration • Trouver des fonds pour un programme d'hygiène dentaire préventif • Trouver un technicien dentaire pour fournir les services
Culture	▸ Améliorer les possibilités d'exercer les droits acquis	▸ Établir des zones protégées	▸ Politique/administration • Faire pression sur les gouvernements pour établir des zones protégées • Modifier les plans d'aménagement des terres existants
Infrastructure	▸ Créer davantage d'installations récréatives	▸ Construire un gymnase communautaire	▸ Politique/administration • Élaborer un plan d'activités ▸ Finances • Élaborer un budget et garantir la disponibilité des fonds d'immobilisations

Outil 14 : Établir un budget

Dresser la liste des sources de revenu	▸ Inclure les autres sources de financement, c. à d. : • Contribution d'un groupe • Dons • Activités de levée de fonds • Recettes de ventes • Frais d'utilisation, etc.
Dresser la liste des dépenses	▸ Contacter les fournisseurs ▸ Fournir des détails appropriés
Dresser la liste des employés	▸ Inclure une description de fonctions pour chaque poste que vous proposez de créer : par exemple, opérateur de godet rétro à 50 $ l'heure ▸ Inclure le personnel bénévole : activité en nature et/ou honoraires ▸ Facilitateur ou consultant : inclure son curriculum dans les annexes
Échéanciers	▸ Dresser la liste de toutes les activités ▸ Exemple : opérateur de godet rétro : du 1er juillet au 1er août; électricien : du 15 août au 1er septembre ▸ Plus tard, l'échéancier s'intégrera dans votre budget hebdomadaire
Calendrier des déplacements	▸ Qui doit se déplacer? ▸ Où aller? À quel tarif? ▸ Inclure le tarif par kilomètre, le trajet aller-retour en avion ▸ Inclure le tarif quotidien pour les repas et le logement ou le tarif pour les repas seulement – préciser.

Loyer et services publics	▸ Les locaux seront-ils loués? ▸ Tarif mensuel – loyer de l'espace pour réunions et conférences? ▸ Frais mensuels de chauffage, d'électricité, de téléphone ▸ Frais d'installation et de connexion si nécessaire
Équipement et fournitures	▸ Équipement spécial pour le projet ▸ Location ou achat (il arrive que certaines conditions de financement ne permettent pas l'achat d'équipement)
Frais d'administration	▸ Indiquer ce que cela englobe : comptabilité, administrateur, soutien du gestionnaire ▸ En général, 10 % du budget, tout dépendant de la nature du soutien fourni. Par exemple : embaucher un comptable séparément ne coûterait pas aussi cher en frais d'administration.
Publicité	▸ Préciser les frais liés aux médias, aux affiches, aux brochures, etc.
Modèle de budget	▸ Demander à l'organisme de financement s'il a un modèle de budget précis qu'il veut que vous utilisiez ▸ Vérifier les catégories précises de dépenses ▸ Les modalités de financement/la lettre d'appel contiennent probablement des orientations ▸ Utiliser un format de tabulateur normal ▸ Les recettes moins les dépenses devraient équivaloir à zéro.

Outil 15 : Liste de vérification de la gestion budgétaire

Dresser la liste de toutes les données pertinentes	▸ Dresser la liste des programmes pour lesquels des budgets seront préparés ▸ Déléguer les responsabilités budgétaires ▸ Obtenir toute l'information nécessaire sur le financement ▸ Avoir sous la main l'information financière de l'exercice précédent ▸ S'assurer que les dossiers comptables de l'exercice en cours sont à jour
Faire des recherches sur le coût des dépenses prévues	▸ Contacter les fournisseurs ▸ Examiner les politiques ▸ Consulter le plan opérationnel
Établir le calendrier du processus budgétaire	▸ Quand le budget sera t il examiné? ▸ Quelles seront les étapes de l'examen? ▸ Établir un échéancier, et définir les activités et les responsabilités
Préparer le calendrier des rentrées de trésorerie mensuelles	▸ Noter les versements mensuels de tous les organismes de financement ▸ Dresser la liste de toutes les ententes de financement et calculer le revenu mensuel
Créer un barème pour chaque catégorie de dépenses	▸ Utiliser assez de détails pour quantifier l'évaluation par rapport aux résultats réels ▸ Établir les priorités pour le cas où la totalité du budget ne serait pas approuvée
Calculer les dépenses totales	▸ Regrouper tous les articles d'exécution dans le budget total de chaque activité de programme

Préparer le budget de la trésorerie	▸ D'un mois à l'autre ▸ Recettes de caisse moins dépenses de caisse ▸ Ne pas inclure les dépenses autres que de caisse
Prévoir un financement provisoire	▸ Pour les questions pressantes ▸ Arrangement automatique sur les découverts avec l'institution financière ▸ S'entendre à l'avance sur les modalités et les taux d'intérêts
Ou...faire les rajustements nécessaires pour équilibrer le flux de trésorerie	▸ Rajuster le calendrier du plan opérationnel : c'est-à-dire : reporter telle dépense
Utiliser la budgétisation à base zéro si possible	▸ Pour les nouveaux programmes ▸ Pour les programmes existants tous les 3 ans environ ▸ Pour les programmes en difficulté financière
Soumettre le budget à l'approbation	▸ Prendre tous les plans, le budget et la documentation d'appui
Comparer les articles budgétisés avec les résultats réels	▸ Comparer le budget mensuel aux chiffres réels ▸ Comparer le budget en glissement annuel aux chiffres réels

Analyser les écarts	▸ Faciliter le processus de budgétisation dit de « gestion par l'exception » ▸ Faire enquête et déterminer les causes des écarts ▸ Examiner les écarts positifs aussi bien que les écarts négatifs
Faire des rajustements opérationnels	▸ Vérifier le plan et le budget d'origine ▸ Établir une nouvelle prévision des dépenses en fonction des coûts/recettes révisés

Annexe : Ressources

- Financement
- Programmes d'éducation
- Organisations
- Publications
- Glossaire

Financement

Catégorie	Titre	Source de financement	Description	Contact
Développement et planification communautaire	Initiative sur le développement des capacités en C.-B.	AINC	Renforcer la capacité des Premières nations qui ont affirmé leur titre autochtone. Des fonds sont disponibles dans les domaines suivants : préparation des négociations, consultation, gestion et mise en œuvre.	Alice Wong Tél. : 604-775-5118 wonga@inac.gc.ca
	Soutien des immobilisations	AINC	Services et financement pour la planification du développement matériel des collectivités des Premières nations, y compris les infrastructures, le logement et les installations communautaires. Le financement sert à réaliser des études de faisabilité, des sondages, des travaux de conception, des travaux de construction et des mises en service.	Spécialiste des immobilisations des AINC Tél. : 1-800-665-3200 www.ainc-inac.gc.ca/ps/hsg/cih/index_f.html
	Mesures liées aux traités	Bureau fédéral de négociation des traités, AINC et Bureau provincial de négociation des traités	Les MLT servent à faire avancer certaines questions précises au-delà de la table de négociation, par exemple : des études pour produire de l'information qui permettra d'expédier le traitement de questions précises dans la négociation des traités; la protection des terres publiques pour les besoins des règlements conventionnels; l'achat de terres pour les besoins des règlements conventionnels; la participation de la Première nation à la planification et à la gestion des terres, des ressources et des parcs; et les études sur les possibilités d'action économique et culturelle.	Paul West Tél. : 604-775-5773 westp@inac.gc.ca
	Sources de financement pour les collectivités de la C.-B.	Sorte de « chambre de compensation » des différentes sources de financement des secteurs fédéral, provincial et non gouvernemental	Une base de données électroniques contenant de l'information sur les sources de financement pour le développement communautaire en C.-B. La plupart des programmes répertoriés sont des programmes de financement, mais il en est aussi qui offrent d'autres formes de soutien. Le secteur visé principalement est celui des initiatives de développement communautaire social, économique et environnemental. Pour chaque programme est indiquée une source de renseignements pour faciliter l'accès direct à des renseignements actuels sur le programme.	communityfutures.com/cms/index.php?id=168

Catégorie	Titre	Source de financement	Description	Contact
Développement économique	Prêts aux entreprises	Entreprise autochtone Canada	Services et soutien liés aux affaires, y compris des contributions financières remboursables et non remboursables, pour des particuliers autochtones, ou pour des associations, partenariats ou autres entités juridiques qui appartiennent aux Autochtones ou sont contrôlées par eux, en tout ou en partie, à l'intérieur ou à l'extérieur des réserves.	Entreprise autochtone Canada Tél. : 604-666-3871 strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inabc-eac.nsf/Intro
	Programme de développement économique communautaire	AINC	Programme de développement économique des collectivités (PDEC) : Ce programme fournit un moyen de soutien financier fondé sur une formule préétablie pour les Premières nations admissibles ou leurs organisations mandataires. Les activités de financement visées par le PDEC comprennent la planification économique et divers autres services de soutien économique communautaire.	AINC (région de la C.-B.) Tél. : 604-775-5100 ou 1-800-665-9320 www.ainc-inac.gc.ca/ps/ecd/pas_f.html
	Programme d'opportunités économiques des communautés	AINC	Programme d'opportunités économiques pour les communautés (POEC) : Ce programme est spécifiquement axé sur les propositions de projets et vise à financer des initiatives autochtones susceptibles de procurer des bénéfices économiques d'intérêt communautaire. Les activités admissibles comprennent les activités de planification, de négociation et d'infrastructure et les études de faisabilité en matière d'emploi et de développement économique.	AINC (région de la C.-B.) Tél. : 604-775-5100 ou 1-800-665-9320 www.ainc-inac.gc.ca/ps/ecd/pas_f.html
	Programme de foresterie des Premières nations	AINC et Ressources naturelles Canada	Renforcer la capacité des Premières nations à gérer les ressources forestières renouvelables de leur réserve et à exploiter des entreprises forestières ou prendre part à l'activité de telles entreprises; accroître la coopération et les partenariats entre les Premières nations; étudier les mécanismes de financement qui permettraient de développer la foresterie parmi les Premières nations.	AINC (région de la C.-B.) Tél. : 604-775-5100 ou 1-800-665-9320 www.ainc-inac.gc.ca/ps/ecd/pas_f.html

Catégorie	Titre	Source de financement	Description	Contact
Environnement	La Source verte	Environnement Canada	Un guide de ressources préparé par Environnement Canada permettant de localiser de nombreuses sources de financement pour des projets environnementaux. Cela comprend de l'information sur les programmes et les organisations des secteurs privé et public qui offrent une aide aux groupes communautaires, par exemple sous la forme de dons en nature ou de partage des frais de main-d'œuvre.	Tél. : 604-664-9093 ou 1-800-667-7779 www.ec.gc.ca/ecoaction/grnsrc/index_f.cfm
Gestion des terres	Initiative de gestion des terres des Premières nations (IGTPN)	AINC	Une série de cours et de moyens de financement à l'intention des Premières nations qui pratiquent la gestion foncière des terres de leur réserve (l'Initiative a été créée en vertu de la *Loi sur la gestion des terres des Premières nations*). Cela comprend les liens et transferts immobiliers, les ajouts aux réserve, les désignations (zonage), les locations et les permis.	Conseil consultatif sur les terres Tél. : 613-591-6649 www.fafnlm.com/LAB.NSF/vSysAboutDoc/English
Développement social	Initiative d'infrastructures de gestion des programmes de développement social	AINC	Financement pour créer et/ou renforcer la capacité des Premières nations en matière de programme de développement social, y compris le soutien communautaire et la planification pluricommunautaire.	Affaires intergouvernementales, AINC Tél. : 604-666-5086
	Centre de ressources pour le développement social	Société de développement social autochtone et AINC	Le Centre vise à répondre aux besoins de formation et d'information immédiats et à long terme des Premières nations de la C.-B. pour les besoins de la prestation de l'aide sociale à leurs collectivités. Le Centre offre : des services personnalisés par un travailleur social des bandes par téléphone ou en direct; des services d'interprétation et de clarification de la politique de développement social et d'aide sociale; et de la formation, de la documentation, des manuels, des CD-ROMs et des videos pour la formation des nouveaux travailleurs sociaux des bandes dans la région de la C.-B.	Tél. : 604-929-4714 www.resourcecentre.org

Catégorie	Titre	Source de financement	Description	Contact
Subventions salariales et stages	Stratégie nationale pour la jeunesse autochtone	Développement des ressources humaines Canada	Offre un cadre pour aider les gouvernements, les institutions et les organisations autochtones à élaborer les politiques et à concevoir la prestation des programmes et des services destinés aux jeunes Autochtones.	www17.hrdc-drhc.gc.ca/AHRDSInternet/general/public/Youth/YouthInitiatives_f.asp ou www.bcahrda.ca
	Service Écojeunesse (CCRHIE)	Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie de l'environnement	Stage de six à douze mois pour les diplômés de niveau postsecondaire de moins de 30 ans. Le CCRHIE offre une subvention salariale de jusqu'à 12 000 $ pour des stages de nature à appuyer des projets liés à l'environnement.	Tél. : 403-233-0748 www.cchrei.ca/eyc.html
	Initiative de stages en habitation pour les jeunes des Premières nations et les jeunes Inuit	Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL)	Permet aux jeunes des Premières nations d'acquérir de l'expérience professionnelle et d'être formés sur le tas pour les aider à faire carrière à long terme dans l'industrie de l'habitation. L'expérience de travail et la formation sur le tas doivent être liées à des activités concernant l'habitation, par exemple : administration de l'habitation, construction, rénovation, entretien, counseling de clients, etc.	Tél. : 604-737-4035 www.cmhc-schl.gc.ca/en/prfias/abhoas/abhoas_005.cfm
	Stratégie Emploi Jeunesse (AINC)	AINC et Comité directeur de l'éducation des Premières nations	Le but est de souligner l'importance de faire des études pour bénéficier pleinement du marché du travail, et de donner aux jeunes des Premières nations et aux jeunes Inuit des occasions d'améliorer leurs compétences professionnelles. Quatre programmes sont fournis dans le cadre de la Stratégie d'emploi jeunesse : Programme de sciences et de technologies; Programme de promotion et de sensibilisation aux carrières; Programme carrière-été pour les étudiants Inuit et des Premières nations; et Programme d'expérience de travail pour les jeunes Inuit et les jeunes des Premières nations.	Comité directeur de l'éducation des Premières nations Tél. : 604-925-6087 www.fnesc.bc.ca/programs/program_youth.php

Programmes d'éducation

1) Programmes liés à la planification des Premières nations en C.-B.

Chief Dan George Centre for Advanced Education
Tél. : 604 268 7870 www.cdgc.ca/

- Leadership, gestion et communications autochtones

Native Education Centre
Tél. : 604 873 3772, poste 328 www.necvancouver.org

- Programme de régie foncière autochtone
- Programme de gestion du tourisme autochtone

Nicola Valley Institute of Technology
Tél. : 1 877 682 3300 www.nvit.bc.ca

- Programme de développement économique communautaire autochtone
- Diplôme de technologie des ressources naturelles
- Programme d'administration publique des Premières nations

Northwest Community College
Tél. : 1 877 277 2288 www.nwcc.bc.ca/programs/fnls.htm#

- Programme de régie foncière des Premières nations

Secwepemc Cultural Education Society and Simon Fraser University (Kamloops)
Tél. : 250 828 9799 www.secwepemc.org/sfucourses.html

- École d'été sur les formes d'utilisation traditionnelle
- Diplôme d'études supérieures en développement économique communautaire (avec un accent sur les Premières nations)

University of Northern British Columbia (First Nations Studies)
Tél. : 604 822 0075 www.unbc.ca/calendar/certificates/first_nations.html

- Planification des ressources communautaires autochtones
- Certificat en administration publique des Premières nations

University of Victoria
Tél. : 250 721 6438; web.uvic.ca/igov/home/index.html

- Programmes de gouvernance autochtone
- Certificat en administration des gouvernements autochtones
- Maîtrise en gouvernance autochtone

2) Programmes et certificats de planification en C.-B.

Langara College
Tél. : 604 323 5686 www.langara.bc.ca/programs

- Diplôme de planification urbaine et rurale

Simon Fraser University
Tél. : 604 291 5254 www.sfu.ca/cstudies/urban; www.sfu.ca/city/

- « The City Program »
- Certificat d'urbanisme

Social Planning and Research Council of BC
Tél. : 604 718 7733 www.sparc.bc.ca/cde

- Programme d'éducation en développement communautaire

University of British Columbia
Tél. : 604 822 3276 www.scarp.ubc.ca

- École de planification communautaire et régionale

University of Northern British Columbia
Tél. : 250 960 5555 www.unbc.ca/calendar/undergraduate/undergraduate_programs/planning.html

- Planification environnementale

3) Programme de gestion des terres et des ressources en C.-B.

Northwest Community College
Tél. : 1 877 277 2288 www.nwcc.bc.ca/programs/cirm.htm

- Programme de gestion intégrée des ressources côtières

Selkirk College
Tél. : 250 365 7292 www.selkirk.bc.ca/learning/programs/?program=IEP

- Programme intégré de technologie de planification environnementale

Simon Fraser University
Tél. : 604 291 3321, 604 291 4659 www.sfu.ca/geography, www.rem.sfu.ca/

- Département de géographie
- École de gestion des ressources et de l'environnement

Thompson Rivers University
Tél. : 250-828-5467 www.tru.ca/schs/nrsc/index.html

- Programme d'études en ressources naturelles (baccalauréat)

University of British Columbia
Tél. : 604 822 2727 www.forestry.ubc.ca/programs/undergrad/prospective/programs.html

- Gestion des ressources et études environnementales
- Programme de conservation des ressources naturelles
- Opérations forestières
- Gestion des ressources forestières
- Foresterie

University of Northern British Columbia
Tél. : 250 960 5555 www.unbc.ca/envs

- Génie de l'environnement (programme de baccalauréat)
- Science de l'environnement (programme de baccalauréat)
- Études environnementales (programme de baccalauréat)
- Science des ressources naturelles et de l'environnement (programme de baccalauréat ès sciences)
- Études en ressources naturelles et environnement (programme de maîtrise)
- Études en ressources naturelles et environnement (programme de maîtrise ès sciences)
- Études en ressources naturelles et environnement (programme de maîtrise en études des ressources naturelles et de l'environnement)
- Études des ressources naturelles et de l'environnement (programme de doctorat)

4) Programmes de développement économique en C.-B.

Simon Fraser University
Tél. : 604 291 5849 www2.sfu.ca/cedc

- Centre pour le développement communautaire durable
- Programme de certification des professionnels du développement économique communautaire
- Certificat en développement économique communautaire
- Diplôme post-baccalauréal en développement économique communautaire

Organisations

Aboriginal Mapping Network
Tél. : 604 682 4141 (Ecotrust Canada) *www.nativemaps.org*

Services autochtones du Service d'assistance canadienne aux organismes (SACO)
Tél. : 604 986 4566 ou 1 800 986 4566 *http://www.ceso-saco.com/french/national_fr/aboriginal_fr/index.php*

Centre for Indigenous Environmental Resources
Tél. : 204 956 0660, poste 232 *www.cier.ca*

Centre for Innovative & Entrepreneurial Leadership
Tél. : 1 800 661 1395 *www.theciel.com*

Ecotrust Canada
Tél. : 604 682 4141 *www.ecotrustcan.org*

First Nation Alliance 4 Land Management
Tél. : 250 828 9732 *www.fna4lm.ca*

First Nations Technology Council
Tél. : 1-866-990-9939 *www.fntc.info*

Fraser Basin Council
Tél. : 604 488 5350 *www.fraserbasin.bc.ca*

Ressources naturelles Canada
Tél. : 604 666 5313 *http://www.lsd.nrcan.gc.ca/*

The Pembina Institute for Appropriate Development
Tél. : 604 874 8558 *www.pembina.org*

The Planning Institute of British Columbia
Tél. : 250 374 8311 *www.pibc.bc.ca*

Smart Growth British Columbia
Tél. : 604 915 5234 *www.smartgrowth.bc.ca*

Smart Growth on the Ground
Tél. : 604 915 5234 *www.sgog.bc.ca*

Social Planning and Research Council of BC (SPARC)
Tél. : 604 718 7733 *www.sparc.bc.ca*

Statistique Canada
Tél. : 604 666 4996 *www.statcan.ca*

Union of BC Municipalities
Tél. : 604 270 8226 *www.civicnet.bc.ca*

Publications

1) Développement des capacités

Aboriginal Financial Officers Association of BC. **Financial Officer Competency Development Handbook.** North Vancouver : Aboriginal Financial Officers Association of BC, 2002.

Initiative sur la fonction publique des Premières nations. **First Nation Administrator : Primary Duties and Core Competencies.** Vancouver : Affaires indiennes et du Nord Canada, 2003.

Sommet des Premières nations. **Capacity Assessment for First Nations : A Guidebook, Survey Instrument and Model Resource Plan.** North Vancouver : First Nations Summit.

Harvard Project on American Indian Economic Development — **http ://www.ksg.harvard.edu/hpaied**

Affaires indiennes et du Nord Canada. **Activités de développement des capacités : Compendium, deuxième édition.** Vancouver : Affaires indiennes et du Nord Canada, Région de la C.-B., 2004.

Affaires indiennes et du Nord Canada. **Création de capacités en matière de travaux publics sains dans les collectivités des Premières nations : Guide de planification.** Ottawa : Ministre des Travaux publics et services gouvernementaux Canada, 2000.

McBride, John, Graham MacDonell, Charlene Smoke and Colin Sanderson. **Rebuilding First Nations : Tools, Traditions and Relationships.** Burnaby, BC : Community Economic Development Centre at Simon Fraser University, 2002.

2) Évaluation communautaire et planification de programme

BC Healthy Communities Network. **Survival Strategies 2000 : Sustainability Initiative Guide.** Vancouver : BC Healthy Communities Network, 1997.

Centre for Innovative and Entrepreneurial Leadership (CIEL) Community Life Cycle Matrix — **www.theCIEL.com**

Groupe de travail des Premières Nations sur la mesure du rendement et Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne, ministère des Affaires indiennes et du Nord Canadien. **Auto-évaluation par les Premières Nations de leurs programmes communautaires : Guide d'évaluation du rendement.** Canada : Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canadien, 1998.

Santé rurale en direct - **www.ruralhealth.ca**

Analyse des outils FFPM — **www.mindtools.com**

3) Collecte de données et cartographie

Aberley, Doug, ed. **Boundaries of Home : Mapping for Local Empowerment.** Gabriola Island, BC : New Catalyst, 1993.

Ressources naturelles Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada. **National Aboriginal Forest Resource and Land Management Guidelines : A Community Approach.** Ottawa : Ressources naturelles Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada, 1995.

Tobias, Terry. **Chief Kerry's Moose : A guidebook to land use and occupancy mapping, research design and data collection.** Union of BC Indian Chiefs and Ecotrust Canada, 2000.

Aboriginal Mapping Network — **www.nativemaps.org**

4) Développement et planification communautaire

British Columbia Energy Aware Committee. **"A Tool Kit for Community Energy Planning in BC : An Introductory Guide for Elected Officials, Planners, and Developers".** Vancouver : British Columbia Energy Aware Committee, 1997.

British Columbia Energy Aware Committee. **"Creating a Community Energy Plan".** Vancouver : British Columbia Energy Aware Committee, 1998.

British Columbia Ministry of Community, Aboriginal and Women's Services. **A Guide to Aboriginal Organizations and Services in British Columbia.** Victoria : Ministry of Community, Aboriginal and Women's Services, 2005.

Bryant, Christopher R. **Sustainable Community Analysis Workbook 4 : Mobilizing and Planning the Community's Strategic Orientations : Basic Tips.** Ontario : Econotrends Limited, 1995.

Société canadienne d'hypothèques et de logement. **Pratiques pour des collectivités durables.** Ottawa : Société canadienne d'hypothèques et de logement, 2003.

The Community Planning Resources Website — **http ://planning.lic.wisc.edu/Community_Planning_Resource/CPR_Home.htm**

The Community Planning Website — **www.communityplanning.net**

Comprehensive Planning Fact Sheet — **http ://ohioline.osu.edu/cd fact/1269.html**

Dalhousie University. **First Nations Community Planning Model and Workbook.** Halifax : Cities and Environment Unit, Faculty of Architecture and Planning, Dalhousie University, 2003 – http :/ceu.architectureandplanning.dal.ca/publications.html

Frank, Flo and Anne Smith. **Guide de développement des collectivités - Un outil de renforcement des capacités communautaires.** Ottawa : Ministre des Travaux publics et services gouvernementaux Canada, 1999.

Affaires indiennes et du Nord Canada. **Trousse à outils sur la planification communautaire globale : Ressources.** Ottawa : Affaires indiennes et du Nord Canada, 2006.

Affaires indiennes et du Nord Canada. **Atelier de Réseautage et de Réflexion sur les Leçons Apprises dans le Contexte de la Planification Communautaire Globale.** Vancouver : Affaires indiennes et du Nord Canada, 2005.

Affaires indiennes et du Nord Canada. **Expériences des collectivités inuites, autochtones et nordiques en matière de planification communautaire globale.** Ottawa : Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2004.

Affaires indiennes et du Nord Canada. **Forum de discussion sur la planification communautaire des premières nations - Procès-verbal.** Vancouver : Affaires indiennes et du Nord Canada, BC Region, 2004.

Affaires indiennes et du Nord Canada. **Histoires des Premières nations - Le développement durable des communautés en Colombie-Britannique : Compte-rendu des travaux du Groupe de discussion des Premières nations sur le développement durable, mars 2003.** Vancouver : Affaires indiennes et du Nord Canada, Région de la C.-B., 2004.

Affaires indiennes et du Nord Canada et Mohawks de la baie de Quinte. **Établir des stratégies communautaires efficaces pour le logement des Premières nations.** Ottawa : Affaires indiennes et du Nord Canada, 1998.

Lewis, Mike and Frank Green. **Strategic Planning for the Community Economic Development Practitioner.** Vancouver : Westcoast Development Group, 1992.

Palermo, Frank, ed. **First Nations Commmunity Planning Workbook, first edition.** Halifax : Dalhousie University Faculty of Architecture, Cities and Environment Unit, 2003.

Palermo, Frank, ed. **First Nations Community Planning Model, first edition.** Halifax : Dalhousie University Faculty of Architecture, Cities and Environment Unit and Wagmatcook First Nation, 2000.

Palermo, Frank, ed. **A Vision of the Future : Public Involvement in Community Planning.** Halifax : Dalhousie University Faculty of Architecture, Department of Urban and Rural Planning, 2000.

Palermo, Frank, ed. **Wamatcook : Ideas Toward a Community Plan.** Halifax : Dalhousie University Faculty of Architecture, Department of Urban and Rural Planning, 2000.

Palermo, Frank, ed. **Bear River Resource Project.** Halifax : Dalhousie University Faculty of Architecture, Department of Urban and Rural Planning, 2000.

Planning Ourselves In Group. **Planning Ourselves In : Women and the Community Planning Process : A Tool Kit for Women and Planners.** Burnaby : Planning Ourselves in Group, 1994.

Selkregg, Sheila A. **Community Strategic Plan Guide and Form : A Straightforward Way to Get What You Need.** Palmer, AK : U.S. Department of Agriculture Rural Development, 2001.

Smartgrowth BC. **Smartgrowth BC Toolkit.** Vancouver : Smartgrowth, 2001 – http ://www.smargrowthbc.ca/index.cfm@Group_ID=3383

Glossaire

Analyse de la communauté
Action de recueillir, de synthétiser et d'analyser les données relatives à la collectivité, au moyen d'une analyse de type FFPM. L'analyse consiste notamment à définir les points forts, les points faibles, les possibilités, les menaces et les causes agissantes dans les champs de planification clés que sont la gouvernance, les terres et ressources, la santé, l'action sociale, la culture, l'économie et le développement des infrastructures.

Analyse des FFPM
Détermination des forces, faiblesses, possibilités et menaces ayant un effet sur la capacité de l'organisme à atteindre sa vision et à accomplir sa mission.

Appui de la communauté
La communauté donne son aval à la version finale du plan communautaire global selon la méthode qui lui convient le mieux, par exemple un scrutin, un processus de triple lecture, etc.

Buts
Perspectives générales, exposé des résultats concrets que l'organisme cherche à atteindre en accomplissant sa mission et son mandat.

Carte
Dessin représentant un secteur ou une zone, utilisé comme support de la prise de décisions dans le cadre d'un processus de planification. En règle générale, les cartes utilisées à des fins de planification sont des cartes de base (sur lesquelles figurent l'utilisation actuelle des terres et leurs infrastructures); des cartes de ressources (relevés topographiques, photographies aériennes et cartes d'utilisations traditionnelles) et des cartes sur le statut des terres, comme celles qu'il est possible de se procurer au Registre des terres du Canada (RTC).

Cartographie
Représentation graphique de différentes caractéristiques d'une région en deux dimensions, réalisée en travail collectif ou individuel.

Engagement communautaire
Diverses méthodes permettant de recueillir les vues et les priorités des membres de la collectivité, par exemple, des séances de dialogue, des consultations, des actions sociales, des rencontres personnelles et des entrevues.

Énoncé de vision
Texte décrivant l'état futur idéal auquel aspire un organisme ou une collectivité.

Étude de faisabilité
Examen de la viabilité d'une idée ou d'une approche dont le résultat est généralement présenté sous forme de rapport.

Étude d'impact sur l'environnement
Processus visant à définir toutes les répercussions qu'un projet de développement aura sur l'environnement, et à en évaluer l'importance. La réalisation de ce genre d'étude est de plus en plus souvent la condition légale préalable de l'octroi d'un permis de planification par l'autorité locale.

Étude sur les ressources
Relevé des ressources communautaires locales, ce qui inclut les gens, les organismes, les fonds, l'équipement, etc.

Étude sur les utilisations traditionnelles
Étude faisant état des utilisations traditionnelles de lieux divers sur une période prolongée; l'information est basée sur des entrevues menées auprès de membres de la collectivité, des recherches dans des documents historiques, etc. Ces conclusions peuvent être intégrées aux données de base sur lesquelles s'appuie la collectivité dans sa démarche pour l'élaboration d'un plan communautaire.

Évaluation des risques
Examen des risques découlant d'une ligne de conduite plutôt que d'une autre. Cette évaluation est le fondement de la réduction des risques, et inclut des recommandations sur les activités de communication, le financement, les pratiques de planification exemplaires, etc.

Forum public
Réunion publique mettant souvent l'accent sur le débat et la discussion.

Groupe de concertation
Petit groupe de personnes qui discutent d'une question en atelier.

Indicateurs
Mesures permettant d'évaluer le chemin parcouru pour atteindre les résultats. Les indicateurs des plans communautaires sont généralement plus significatifs et plus efficaces lorsqu'ils sont choisis par la communauté.

Inventaire des compétences
Évaluation des compétences et des talents disponibles, appelée également vérification des compétences ou étude des compétences.

Mesures du rendement
Mesures permettant de suivre la progression vers l'atteinte des résultats. Elles aident à évaluer les progrès accomplis dans la poursuite des résultats souhaités et doivent être clairement définies et fiables.

Objectifs
Jalons marquant les réalisations qui permettront d'atteindre les buts. Ces jalons doivent être conformes aux critères dits « SMART » (spécificité, mesurabilité, atteignabilité, réalisme et temporalité).

Plan communautaire officiel
Plan que les municipalités sont légalement tenues de dresser en Colombie Britannique.

Plan d'action/plan de travail
Propositions d'action, souvent sous la forme d'étapes à franchir, précisant qui en prendra l'initiative, et quand.

Plans d'activités
Le plan d'activités est un document qui décrit une opération proposée ou existante. Le plan vise à saisir la vision, les buts, la situation actuelle, les besoins attendus, les marchés précis et les résultats prévus de l'activité. Le processus d'élaboration du plan d'activités est utile à la clarification des plans et à l'orientation de l'organisation.

Plan de développement
Document exposant par écrit, et s'il le faut avec des cartes et des diagrammes, les politiques et les propositions de mise en valeur et d'utilisation des terres et des bâtiments d'une communauté.

Plan d'utilisation des terres
Le plan d'utilisation des terres précise l'emplacement général et l'intensité d'un type d'utilisation précis, et se compose de cartes détaillées ainsi que de textes. Ces plans peuvent être utiles à l'élaboration des règlements administratifs et des politiques.

Plan stratégique
Plan définissant la façon dont une communauté ou une organisation réalisera sa mission, ses buts et ses objectifs à long terme.

Planification communautaire globale (PCG)
La planification communautaire globale est un processus holistique qui permet à une communauté d'établir la marche à suivre pour atteindre la viabilité et l'autosuffisance et développer ses capacités de gouvernance. Il s'agit d'une nouvelle approche de la planification, dans laquelle le processus est dirigé par la communauté plutôt que par un petit groupe ou un comité.

Planification des mesures d'urgence
Tous les aspects de la planification de la réponse à des situations d'urgence qui pourraient résulter, par exemple, d'un désastre naturel ou d'un incendie et qui pourraient bouleverser la vie de la collectivité.

Profilage des collectivités
Méthode d'étude des besoins et des ressources d'une collectivité avec l'engagement actif de la collectivité.

Prospective communautaire
Réflexion collective sur ce que l'avenir pourrait être pour la collectivité. Terme utilisé pour décrire les processus de travail de groupe qui aident une communauté à élaborer une vision commune de l'avenir d'un site, d'une région ou d'une organisation.

Résultats
Effet ou avantage découlant d'une ligne de conduite.

Stratégies
Mécanismes et processus permettant d'atteindre les buts.

Structures de gouvernance
Façon dont une communauté s'organise pour répondre le mieux aux besoins de ses citoyens. Les structures de gouvernance comprennent les organismes politiques (en général, le chef et le conseil, les conseils d'administration), les services administratifs (le personnel), les entités sans lien de dépendance (organismes de santé ou sociétés de traité), et les groupes communautaires.

Système de contrôle du Registre des terres indiennes
Base de données gérée par Affaires indiennes et du Nord Canada et contenant de l'information sur tous les actes concernant les terres enregistrées, telles que les désignations, les cessions, les permis, les certificats de possession, etc.

Valeurs
Ensemble de croyances ou de normes d'une organisation ou d'une communauté, sur lesquelles celle-ci fonde ses activités. Ces valeurs guident les activités quotidiennes, faisant le lien entre celles-ci et l'orientation à long terme.

Pages blanches pour les notes

Publié avec l'autorisation du
ministre des Affaires indiennes
et du Nord canadien,
Ottawa, 2006
www.ainc-inac.gc.ca
1 800 567-9604
ATME seulement 1 866 553-0554

QS-B043-000-FF-A1
Catalogue : R2-443/2006F
ISBN : 0-662-71974-3

© Ministre des Travaux publics et des
Services gouvernementaux Canada

This publication is also available in
English under the title:
CCP Handbook - Comprehensive Community Planning
for First Nations in British Columbia